

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
LABORATÓRIO DE ENSINO A DISTÂNCIA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM  
DIFERENCIAL A SER ADOTADO PELAS  
ORGANIZAÇÕES**

**ARNALDO DE MELO DUTRA**

Florianópolis/SC  
2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
LABORATÓRIO DE ENSINO A DISTÂNCIA

ARNALDO DE MELO DUTRA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM DIFERENCIAL A SER  
ADOTADO PELAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho Final apresentado ao  
Curso de Mestrado em Engenharia  
de Produção, da Universidade  
Federal de Santa Catarina, como  
requisito para obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de  
Produção.

Nome da Orientadora: Profa.

Assinatura /Orientador: \_\_\_\_\_

Nota/Conceito: \_\_\_\_\_

Data de Aprovação \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Florianópolis/SC  
2001

**ARNALDO DE MELO DUTRA**

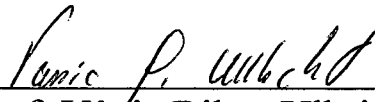
**RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM DIFERENCIAL A SER  
ADOTADO PELAS ORGANIZAÇÕES**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do  
título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de  
**Pós-graduação em Engenharia de Produção** da  
**Universidade Federal de Santa Catarina**

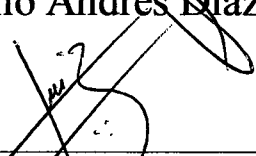
**Florianópolis, 03 de agosto de 2001.**

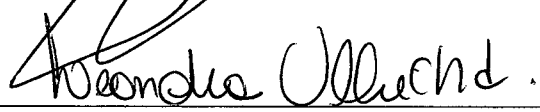
**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.**  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Vânia Ribas Ulbricht, Dra.  
Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Eugênio Andrés Díaz Merino, Dr.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Dr.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Leandra Ulbricht, Msc.  
Tutora

## SUMÁRIO

Lista de Figuras	v
Lista de Tabelas	vi
Resumo	vii
Abstract	viii
Capítulo I – Introdução Geral	p. 2
1.1. Apresentação da problemática	p. 2
1.2. Origem do trabalho	p. 4
1.3. Objetivos	p. 7
1.3.1. Objetivo Geral	p. 7
1.3.2. Objetivos Específicos	p. 7
1.4. Justificativa e relevância do trabalho	p. 7
1.5. Procedimentos metodológicos	p.10
1.6. Limitações do trabalho	p.10
1.7. Descrição e organização dos capítulos	p.11
Capítulo II – A Responsabilidade Social das Organizações	p.12
Introdução	p.12
2.1. Responsabilidade Social	p.13
2.2. Responsabilidade social interna	p.20
2.2.1. Visão e Missão – Integrar a missão à visão	p.24
→ 2.2.2. Ética - Identificar e articular valores éticos claros	p.24
2.2.3. Auditoria e Prestação de Contas: Compartilhar a avaliação	p.25
2.2.4. Práticas Gerais – Encorajar novas idéias e comentários	p.25
2.2.5. Diversidade – Recrutar o pessoal de formas e fontes diversas	p.26
2.2.6. Assédio Sexual: Estabelecer uma diretriz contra o assédio	p.28
2.2.7. Treinamento / Educação / Desenvolvimento Profissional – Criar programa de aconselhamento	p.29
2.2.8. Delegação de Poderes – Fornecer informações sobre o desempenho financeiro da empresa	p.29
2.2.9. Recompensa – Criar um programa de participação nos	

lucros	p.30
2.2.10. Reduções de Quadro e Demissões – Evitar demissões	p.31
2.2.11. Equilíbrio entre Trabalho e Família – Ajudar a colocar os filhos dos funcionários na escola	p.32
2.2.12. Saúde, Segurança e Bem Estar – Recompensar pelo estilo de vida saudável	p.32
2.3. Responsabilidade Social Externa	p.33
2.3.1. Doações de produtos, equipamentos e materiais em geral	p.35
2.3.2. Transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONG's beneficiando escolas públicas, visando educação com qualidade, viabilizando cursos técnicos, estágios e a formação de futuros profissionais	p.36
2.3.3. Prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos empregados da organização, reformando creches e asilos	p.37
2.3.4. Aplicação de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, adotando uma praça, reciclando lixo da empresa ou através da coleta seletiva	p.39
2.3.4.1. Gerenciamento do Impacto Ambiental	p.43
2.3.4.2. Responsabilidade Frente às Gerações Futuras	p.44
2.3.5. Patrocínio para projetos sociais do governo	p.45
2.3.5.1. Relações com a comunidade local	p.46
2.3.5.2. Filantropia / Investimentos Sociais	p.47
2.3.6. Investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria organização	p.48
2.3.7. Investimentos em programas culturais através da lei de incentivo à cultura	p.50
2.3.8. Comunicações transparentes e retorno aos acionistas	p.50
2.3.8.1. Transparência Política	p.50
2.3.8.2. Liderança Social	p.51
2.3.8.3. Auto-Regulação da Conduta	p.52
2.3.8.4. Relações Transparentes com a sociedade	p.52
2.3.9. Sinergia com os parceiros	p.52

2.3.9.1. Seleção e parceria com fornecedores	p.53
2.3.10. Satisfação dos clientes e / ou consumidores	p.54
2.3.10.1. Dimensão social do consumo	p.54
2.4. Responsabilidade Social no Brasil	p.55
2.5. Conclusão	p.59
Capítulo III – Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial –	
A Experiência da MRV Engenharia	p.61
Introdução	p.61
3.1. Responsabilidade social interna	p.64
3.2. Responsabilidade social externa	p.65
3.3. Relato de uma experiência: o balanço social da MRV	p.68
3.4. Conclusões sobre o estudo de caso	p.72
Capítulo IV: Conclusões e recomendações para trabalhos futuros	p.74
4.1. Conclusões	p.74
4.2. Recomendações para trabalhos futuros	p.79
Referências Bibliográficas	p.80
Anexos	p.82
Questionário	p.83

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>1 – Nível de Escolaridade</b>	<b>p. 64</b>
<b>2 – Motivação dos funcionários quanto ao trabalho voluntário</b>	<b>p. 70</b>
<b>3 – Participação do funcionário com sugestões</b>	<b>p. 71</b>

## LISTA DE TABELAS

- |   |              |
|---|--------------|
| <b>1 – Responsabilidade social interna</b>  | <b>p. 21</b> |
| <b>2 – Responsabilidade social externa</b>  | <b>p. 34</b> |
| <b>3 – Distribuição dos funcionários segundo a escolaridade, tempo na empresa, relação 3º grau <i>versus</i> idade e relação 3º grau <i>versus</i> tempo de empresa</b> | <b>p. 85</b> |



## **RESUMO**

DUTRA, Arnaldo de Melo. Responsabilidade Social: Um Diferencial a Ser Adotado Pelas Organizações. Florianópolis, 2001. 85f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2001.

Este trabalho enfoca a responsabilidade social refletida no comportamento das empresas, que procura ainda avaliar a compatibilidade existente entre lucro e desenvolvimento social, isto é, o comportamento de socialmente responsável de uma organização, que a tornam uma “empresa cidadã”. Para promover a vinculação entre as informações teóricas sobre a prática social das empresas e a prática, este estudo procurou, então, analisar a realidade de uma empresa, no que se refere ao seu compromisso com as questões sociais. A empresa enfocada foi a MRV Engenharia, através de seu Departamento Administrativo, no qual os dados foram levantados. Através de questionários aplicados em uma amostra composta de 30(trinta) elementos. As perguntas objetivaram constatar a participação da empresa em ações sociais que beneficiam os funcionários, bem como a comunidade, ou seja, constatar os investimentos, de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, em projetos de interesse social.

**PALAVRAS-CHAVES:** RESPONSABILIDADE, SOCIEDADE, ORGANIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO.

## **ABSTRACT**

DUTRA, Arnaldo de Melo. Responsabilidade Social: Um diferencial a Ser Adotado Pelas Organizações. Florianópolis 2001. 85f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2001.

This paper focuses on the social responsibility mirrored in company behaviour in the attempt to assess compatibility of profit with social development, that is an organization's socially responsible behaviour that turns it into a "socially correct" company. In order to further the link between theoretical information on the social application of companies and practice, this study has, thus, attempted to analyse a company's reality, as regards its commitment to social issues. The company in focus was MRV Engenharia through its Administrative Department in which the data was obtained by means of questionnaires applied to a sample made up of 30 (thirty) elements. The questions aimed to show the partplayed by the company in social actions that benefit employees as well as the community, that is, show investments from financial, technological and human resources in projec of social interest.

**KEY-WORD:** RESPONSABILITY, SOCIETY, ORGANIZATION, PARTICIPATION.



# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO GERAL**

---

### **1.1. Apresentação da problemática**

A Engenharia de Produção é uma área cuja abordagem ocorre de forma interdisciplinar, envolvendo temas ligados à sociologia, ciências ambientais, psicologia e matemática aplicada e, assim, abrange os mais diferentes ramos, como telecomunicações, agricultura, construção civil, comércio, serviços e administração. Esta última constitui uma área na qual a Engenharia de Produção tem se dedicado ao estudo, ao projeto e gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais, equipamentos e ambientais, com vistas à melhoria da produtividade do trabalho e da qualidade do produto, sem perder de vista a saúde e o bem-estar das pessoas envolvidas, sejam elas os trabalhadores ou a comunidade que consome os produtos e serviços por eles produzidos.

Com vistas a propiciar a integração entre produtividade e bem-estar das pessoas, as empresas têm apresentado um comportamento socialmente responsável, traduzido pela metafórica apresentação de um “balanço social”, em que são destinados recursos e projetos para causas sociais. Para ROSA (2000), tal comportamento surgiu como decorrência de um crescimento da

sensibilidade do empresariado para as questões sociais, fruto do maior grau de consciência dos cidadãos que dirigem as empresas.

Ainda segundo ROSA (2000), o avanço dessa sensibilidade social não é uma atitude apenas espontânea, mas é também reflexo das pressões de forças sociais que *lembram que fazer negócios não é simplesmente fazer negócios, mas fazer negócios em ambiente social.*

O presente estudo se apresentou, então, como a possibilidade de investigar, na prática, se são verdadeiras as informações quanto ao crescimento do número de empresas que se promovem à custa de propostas de comportamento socialmente responsável. Assim, este estudo representa uma tradução da vinculação entre a teoria - as informações bibliográficas sobre a responsabilidade social das empresas - e a prática - análise do comportamento de uma dada empresa, no que se refere ao seu compromisso com as questões sociais. No caso, a empresa é a MRV Engenharia, empresa sediada em Minas Gerais e conhecida não apenas pelos imóveis que constrói, mas também pelos projetos socialmente responsáveis que realiza.

## 1.2. Origem do trabalho

*“Num mundo cada vez mais conturbado, cruel e desigual, a responsabilidade social é uma questão de sobrevivência para as pessoas e organizações”.*

Francisco de Assis Azevedo

AZEVEDO (1999), com esta afirmação, traduz uma tendência crescente no mundo atual, em que, à nossa volta, sempre há alguém necessitado de alguma coisa. Segundo OREM (1999), a realidade ora vivenciada é reflexo das modificações no panorama político e econômico mundial, que influenciaram a sociedade moderna. Essas mudanças se refletem em todas as áreas, inclusive nas empresas, que vem, há algumas décadas, modificando o seu modelo de gestão. Os manuais de administração são pródigos em exemplos desses comportamentos, tendo havido um momento, na história recente, em que a administração das empresas girava em torno de ferramentas como a reengenharia, qualidade total, "downsizing" e outras menos conhecidas.

Ainda de acordo com as considerações de OREM (1999), atualmente, os empresários têm percebido que não há modelos prontos e definitivos, o que leva à necessidade de identificação de fontes de estímulo à criatividade e à formação de novas lideranças no ambiente organizacional.

Nesse cenário, a responsabilidade social empresarial, explicitada por DIAS (2000) *“como a maior participação das organizações nos projetos que visam ampliar os benefícios sociais destinados à população, especialmente às*

*peessoas mais carentes*”, cresce em importância. E embora o objetivo não seja o de substituir o papel do Estado, os empresários parecem estar assimilando o real sentido do verbo compartilhar, numa perspectiva em que investir na sociedade torna-se mais efetivo do que fazer caridade.

A atualidade brasileira tem dado mostras da veracidade dessa afirmativa, sendo possível constatar, sem muito esforço, que muitas empresas descobriram ser a responsabilidade social uma atitude estratégica<sup>1</sup>. Essas empresas, para além do mero sentido legal ou filantrópico de tal atitude, têm colocado à disposição da sociedade sua tecnologia de gestão e seus recursos, como forma de ajudar a grande parcela da sociedade carente de oportunidades e assim superar a tendência a esperar tudo apenas da ação do Estado<sup>2</sup>.

OREM (1999) é enfática na argumentação de que a responsabilidade social não é apenas um instrumento de inovação gerencial, pois ao extrapolar a mera busca do lucro, a empresa socialmente responsável produz uma energia que torna suas relações com os seus empregados, administradores, acionistas, clientes e fornecedores mais humana, nascendo daí uma satisfação maior, traduzida pela valorização da imagem da empresa e de seu produto.

---

<sup>1</sup> O IPEA realizou pesquisa sobre a participação social das empresas, em novembro de 1999, e os resultados indicam que o empresariado brasileiro, especialmente o da região Sudeste, está comprometido com a tentativa de solucionar - ou, no mínimo, de procurar minimizar - os problemas sociais do país.

A cidadania empresarial é de fundamental importância para uma sociedade civilizada e minimamente justa. A diminuição das injustiças sociais e econômicas do país, em última instância, beneficiará os próprios investidores nessa mudança, isto é, os empresários que vêem claramente a importância do seu papel enquanto agentes nesta mudança e o significado disso para a sobrevivência e o crescimento das suas empresas.

É importante ressaltar que a cidadania empresarial deve ser exercida de forma responsável, pois caso contrário pode agravar ainda mais os problemas sociais; mais do que oferecer alimentos e roupas é preciso **ensinar e capacitar as pessoas** a enfrentarem os seus próprios problemas, isto é, sem paternalismos nem assistencialismos. Uma nova geração de empresários, comprometidos não somente com o lucro, mas também com as questões sociais do país, pode construir uma nação mais justa, mais competitiva e sobretudo mais humana.

A filantropia estratégica é a melhor alternativa para as empresas brasileiras que querem causar o máximo de impacto junto à comunidade com um mínimo de recursos. Em vez de dispersar seus recursos filantrópicos entre uma dezena de entidades, a empresa deve **abraçar uma única causa** e ficar conhecida por ela.

---

<sup>2</sup> Ainda de acordo com essa pesquisa, 67% das empresas do Sudeste desenvolveram ações comunitárias em educação, cultura, saúde, meio ambiente e também fizeram doações para entidades



## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo Geral**

Compreender o que é Responsabilidade Social, listando as várias formas de cidadania empresarial e seus possíveis reflexos no ambiente externo e interno das organizações.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Definir responsabilidade social e realizar um estudo de caso em uma empresa, para identificar o seu balanço social;
- Verificar o conhecimento dos empregados da empresa escolhida para o estudo de caso, sobre o balanço social da instituição para a qual trabalham e qual a influência deste engajamento social em sua decisão de participar ou não, como voluntários, em movimento sociais;
- Identificar as formas como a organização pesquisada difunde internamente os valores, condutas e procedimentos que a caracterizam como “empresa cidadã”.

## **1.4. Justificativa e relevância do trabalho**

Trata-se de um tema bastante atual e ainda pouco conhecido no universo de muitas empresas em nosso país. Daí, a relevância deste estudo. Não é possível imaginarmos uma mudança social a favor do desenvolvimento

humano, se não levarmos em consideração o potencial que as empresas possuem para colaborar com essa mudança.

A sociedade é formada por um enorme número de pessoas que não têm acesso aos fatores básicos para o seu desenvolvimento: alimentação, saúde, educação, moradia e trabalho. O Estado não possui recursos, nem estrutura, nem competência para enfrentar sozinho tamanho problema. A sociedade civil, que também procura organizar-se, não pode por si só mudar o rumo de uma história que tem o mundo empresarial como protagonista principal. A idéia da **co-responsabilidade** – de que a construção de uma sociedade economicamente forte e socialmente justa é uma tarefa de todos – impõe-se como o único caminho para o desenvolvimento sustentável (AZEVEDO, 2000).

Vem despertando, cada vez mais, entre empresários e executivos, a consciência de que já vai longe o tempo em que se tolerava a existência de empresas ricas em contextos pobres, o lucro como a única meta, com exploração da mão de obra, destruição do meio ambiente e acordos inescrupulosos com os governos. Hoje eles entendem que é necessário contribuir para a construção de um ambiente favorável; pois do contrário nem a própria empresa sobreviverá. Percebem que lucro e desenvolvimento social podem ser compatíveis: uma empresa ao realizar ação social não está necessariamente reduzindo seu lucro, mas ao contrário, pode, além de

contribuir para o desenvolvimento de uma comunidade, fortalecer-se ainda mais.

Os empresários têm muito mais a contribuir do que simplesmente fazer doações a entidades sociais. Movidos quase sempre por sentimentos religiosos ou humanitários, eles realizam alguma ação social, que tem o seu valor. Porém, a filantropia, da forma assistencialista e paternalista como a conhecemos, ainda que útil e necessária, não é o bastante para transformar nossa realidade. É preciso mais, é preciso maior envolvimento das empresas, maior comprometimento com o desenvolvimento social. Algumas empresas, com uma visão mais madura, mais integrada e mais avançada, procuram fazer da **responsabilidade social** um fator estratégico. Com essa visão, algumas empresas já estão caminhando da filantropia para o investimento social. Para isso, formam equipes com profissionais especializados que, procurando atender às expectativas da comunidade, atuam de forma planejada e voltada para resultados (AZEVEDO, 2000).

Nesta mudança de milênio, é de se esperar que as empresas sigam os ditames de sua responsabilidade social. Do contrário, estaremos construindo uma sociedade para poucos e aumentando o grande número de excluídos. Precisamos prosperar cada vez mais, mas com equidade social. É preciso que todos sejam beneficiados e não vítimas do progresso. Bem se expressou, recentemente, o Papa João Paulo II: *"a humanidade possui hoje*

*instrumentos que podem transformar o mundo num jardim ou reduzi-lo a um monte de ruínas.”*

### **1.5. Procedimentos metodológicos**

Primeiramente focalizou-se a problemática abordada por meio de uma análise bibliográfica, de forma a elucidar as várias formas de cidadania empresarial e seus possíveis reflexos nos recursos humanos das empresas e na sociedade. Na etapa seguinte, procedeu-se à observação assistemática do comportamento social da empresa, combinando-a com a análise das respostas ao questionário que foi distribuído aos funcionários do setor administrativo da empresa.

Para este estudo de caso foi elaborado um instrumento de pesquisa de dados, na forma de um questionário, que foi validado a partir da aplicação em um grupo de teste, composto de cinco funcionários. Estes analisaram o questionário quanto à clareza e objetividade das questões. Após essa etapa, o questionário foi distribuído a 33 funcionários da área administrativa, amostra que corresponde a cerca de 10% do total de funcionários.

### **1.6. Limitações do trabalho**

A pesquisa realizou-se com apenas o estudo de uma empresa, devido às limitações de tempo. Houve também dificuldade de contar com a

colaboração dos funcionários da empresa para obter os dados necessários a esta pesquisa.

## 1.7. DESCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS:

Capítulo I – ***Introdução Geral***: constitui a descrição e análise do problema a ser investigado e dos pressupostos teóricos que norteiam a pesquisa. Também é demonstrada a importância do assunto abordado, enfocando seus objetivos, relevância e limitações.

Capítulo II - ***A responsabilidade social das organizações*** - apresenta uma revisão bibliográfica sobre a responsabilidade social interna e externa das empresas, e seus reflexos.

Capítulo III - ***Responsabilidade social & cidadania empresarial: a experiência da MRV Engenharia*** - apresenta a análise da experiência de uma empresa mineira, enfatizando os benefícios que podem ser obtidos por uma empresa a partir de seu comportamento socialmente responsável.

Capítulo IV – **Conclusões Gerais**: Encerra a dissertação e pretende se o início de uma nova etapa, sugerindo algumas recomendações para futuros trabalhos.

## CAPÍTULO II

### A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

---

**“ Disseminar a função social das empresas na direção de um contributivo ao avanço da dignidade humana. Qualificar o “sem fins lucrativos”, introduzindo garantias sociais ao Terceiro Setor, é uma urgência para consolidar direitos sociais.”**

**Aldaísa Sposati**

#### **Introdução**

A competitividade do mercado exigiu das organizações uma mudança radical na gestão de pessoas, que pode ser visualizada pela busca de novas políticas de recursos humanos, como por exemplo a adoção de programas participativos, medidas para aumentar o fluxo de informações, tentativa de valorização do indivíduo e de sua formação. Estas novas políticas procuram construir uma relação de confiança e são utilizadas como estratégias para enfrentar a complexidade, as incertezas, as mudanças contínuas e a renovação constante do ambiente (MONTORO, 1997).

As mudanças nas condições ambientais das organizações forçam a visão tradicional de administração de pessoas a deslocar-se para uma perspectiva mais atual, passando, ainda que lentamente, a focar o **fator humano** como chave para o sucesso. É preciso repensar o papel e a filosofia empresarial, pois o mercado está exigindo das organizações o seu exercício de **cidadania**, forçando os gestores a provocar mudanças ambientais de forte impacto. “As empresas são organismos vivos e, ao longo

do tempo, acabam incorporando mudanças e procedimentos para se adaptar às novas realidades e garantir a sobrevivência” (IOSCHPE, 1997, p.81).

A **responsabilidade social** de uma empresa consiste na sua “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está inserida e diminuir possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce” (D’AMBRÓSIO & MELLO apud NETO & FROES, 1999, p.78). Porém, apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. Faz-se necessário investir em um ambiente de trabalho saudável e no bem-estar de seus empregados e dependentes, além de dar retorno aos seus acionistas e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.

O exercício de cidadania empresarial, adquirindo o status de “empresa-cidadã”, pressupõe uma atuação eficaz da organização em duas dimensões: a gestão de responsabilidade social interna e a gestão de responsabilidade social externa.

## **2.1. Responsabilidade Social**

A sociedade civil vem se organizando principalmente através de instituições, fundações ou entidades sem fins lucrativos, o chamado “Terceiro Setor”, onde um dos objetivos centrais é a transformação e valorização do ser

humano enquanto cidadão, segundo DRUCKER (apud IOSCHPE, 1997, p.87). Escolas, fundações empresariais, creches, hospitais, escoteiros, grupos de proteção ao meio ambiente, todos se agrupam por áreas temáticas em promoção humana, meio ambiente, cultura, saúde e/ou educação. Entretanto, apesar de perseguirem objetivos específicos e lidarem com seus próprios públicos, possuem um denominador comum: o próprio bem comum.

De acordo com Mário Aquino Alves, pesquisador da Fundação Getúlio Vargas, a expressão Terceiro Setor surgiu da idéia de que a atividade humana é exercida em três setores: um Primeiro Setor (Estado), em que agentes públicos executam ações de caráter público; um Segundo Setor (mercado), no qual agentes privados agem visando a fins particulares; e um **Terceiro Setor** relacionado às atividades que são simultaneamente **não-governamentais e não-lucrativas** (NETO & FROES, 1999:8).

O papel corporativo na área social compreende uma transformação importante na forma como as empresas estão enfrentando o aumento substancial da exclusão social. É inegável que a questão cultural seja uma barreira enorme ao avanço das ações empresariais nos segmentos “não lucrativos”, despertando desconfianças quanto à função social das empresas. Tudo leva a crer que o aspecto cultural de um país, região ou localidade, influencia a mentalidade da sociedade que, em determinados casos, ainda não está condicionada à participação do mercado na área



social, como alternativa à ineficácia do Estado. Mas, claramente, o panorama está mudando. O Terceiro Setor ou Setor Social fortalece-se em decorrência da presença cada vez menos ativa do Estado nos aspectos sociais (FERNANDES, 1996).

No seminário internacional *Cidadania Participativa: Responsabilidade Social e Cultural num Brasil Democrático* (1995), cujo objetivo declarado era o da “multiplicação de iniciativas privadas no sentido da melhoria da qualidade de vida do brasileiro”, observou-se que o Terceiro Setor – composto por instituições que não fazem parte do governo nem são motivadas pela necessidade de gerar lucro – está crescendo e se fortalecendo no país, traduzindo a certeza de que democracia e economia de mercado não são suficientes para melhorar a qualidade de vida do brasileiro, e que a participação ativa do cidadão é fundamental para tanto.

As fundações privadas, mantidas na sua maioria com recursos empresariais, agem deliberadamente não só com ajuda financeira, mas também com o gerenciamento e acompanhamento da execução dos projetos desenvolvidos. “O segredo para se construir uma organização com esse espírito humanitário está em organizar o trabalho de forma que cada um se sinta **essencial** para uma meta que se acredita” (DRUCKER, 1997: 138).

Conforme o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social de São Paulo-SP, a **observância da lei** em todos os seus aspectos, pela empresa, já é uma base de responsabilidade social. Entretanto, além de ser “uma empresa estruturada e respeitada por seus valores sociais”, ela deve implementar “ações que têm por objetivo criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo” (ETHOS, 1999).

DUARTE (1985, p.199) afirmou que “a responsabilidade social não se confunde com a responsabilidade legal, porque vai além dela”. Assim, o conceito de responsabilidade social tornou-se parte de uma visão mais ampla: **desenvolvimento sustentável**. Dentre as dimensões do desenvolvimento sustentável, a **responsabilidade social** compreende:

- ◆ direitos humanos;
- ◆ direitos dos empregados;
- ◆ direitos dos consumidores;
- ◆ envolvimento comunitário;
- ◆ relação com os fornecedores;
- ◆ monitoramento e avaliação de desempenho; e/ou
- ◆ direitos dos grupos de interesse.

Como parte integrante do conceito de desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social está inserida na dimensão social, que juntamente com as dimensões econômica e ambiental constituem os três pilares daquele conceito.

- A **dimensão econômica** diz respeito, por exemplo, a geração de empregos, a investimentos e pagamentos de impostos.
- A **dimensão social** compreende os direitos humanos, direitos dos empregados e dos consumidores, o envolvimento comunitário, a relação com fornecedores, o desempenho social da empresa, entre outros.
- A **dimensão ambiental** está relacionada, por exemplo: à educação ambiental, à tecnologia de sistemas de preservação ambiental e certificações de proteção ambiental (como por exemplo a certificação pela norma ISO 14000).

**Portanto, ao participar de ações sociais em benefício da comunidade, a organização atua na dimensão social do desenvolvimento sustentável, melhorando a qualidade de vida dos empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, exercendo a sua responsabilidade social (NETO & FROES, 1999).**

Sob um outro ponto de vista, DUARTE (1985, p.93) distingue três níveis de abrangência da responsabilidade social:

- ❖ **responsabilidade social direta:** são aquelas ações que estão de acordo com as operações da empresa. Por exemplo: responsabilidade com os empregados.

- ❖ **responsabilidade social indireta:** são aquelas que não estão relacionadas com as operações da empresa. Exemplo: ação com a comunidade onde a empresa está inserida.
- ❖ **responsabilidade social ampliada:** aquelas que vão além do âmbito de ação da empresa. Por exemplo: problemas da sociedade em geral (criminalidade, violência, qualidade de vida, etc.).

O tema da responsabilidade social está contagiando o cenário empresarial brasileiro. Está cada vez mais evidente que um posicionamento **socialmente responsável** é um diferencial competitivo que traz bons resultados. Ganham as empresas e seus negócios. Ganham os funcionários e os gestores envolvidos. Ganham as entidade beneficiárias das atividades voluntárias. Ganha a comunidade.

Tudo indica que o voluntariado empresarial, mais conhecido por cidadania ou ativismo empresarial, de que nos fala SROUR (2000) é, pois, uma postura responsável nos negócios, na política e nas relações pessoais, sendo uma idéia que chegou para ficar. Desde o começo da década, cresce no Brasil o número de empresas que estão adotando propostas nessa linha. Embora ainda seja muito maior a quantidade de organizações empresariais que não desenvolvem projetos dessa natureza e não estão convencidas da sua relevância, a velocidade com que essas iniciativas se consolidam e ganham espaço indica uma tendência de reversão desse quadro (FISCHER & FALCONER, 1999).

Há uma série de ações sendo realizadas por empresas para promover e apoiar o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias na sua comunidade. Essas ações podem variar do simples apoio informal para que as pessoas se dediquem ao voluntariado espontâneo fora do horário de trabalho até a criação de programas formais da empresa, nos quais os funcionários são convidados a participar, utilizando tempo da jornada normal de trabalho ou outros recursos organizacionais. Em princípio, as possibilidades das empresas para criar formas de atuação social e estimular seus colaboradores a participar delas não têm limites.

De acordo com a primeira pesquisa nacional sobre “a atuação social e o estímulo ao voluntariado nas empresas”, realizada pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, da Universidade de São Paulo, com 1200 empresas de nove estados e do Distrito Federal, finalizada em julho de 1999 pelo Programa Governamental Comunidade Solidária (FISCHER & FALCONER, 1999: 15), “A maioria das empresas (56%) apoiam programas sociais”. Apesar de parecer um número considerável, esse índice se refere a qualquer tipo de programa, sem levar em conta a quantidade de recursos aplicada. Uma grande parcela das empresas (43%) não investe nada. Apenas 17% das empresas disseram que há voluntariado durante o horário de trabalho e 16% afirmaram que designam um responsável por esse voluntariado. Esta pesquisa demonstra que, mesmo que seja tímida em alguns aspectos, a ação social das empresas está ganhando força.

Uma empresa-cidadã tem no seu compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade o seu diferencial competitivo, buscando, desta forma, ser uma organização que investe recursos financeiros, tecnológicos e mão-de-obra em projetos de interesse público. É uma organização que cria um ambiente agradável de trabalho, valorizando seus recursos humanos e é capaz de desenvolver um modelo de gestão integrado, onde as pessoas têm um papel decisivo no seu compromisso com relação à comunidade e à sociedade em geral. E ainda, é uma empresa que se organiza e constrói maneiras alternativas de participar, conviver e viver melhor (MONTORO, 1997).

Assim, o exercício da cidadania empresarial, adquirindo o status de “empresa-cidadã”, pressupõe uma atuação eficaz da organização em duas dimensões, descritas a seguir: a gestão de responsabilidade social interna e **a gestão de responsabilidade social externa** (NETO & FROES, 1999).

## **2.2. Responsabilidade Social Interna**

De acordo com NETO & FROES (1999), a gestão da responsabilidade social interna **focaliza o público interno da empresa, os empregados e seus dependentes**. O objetivo é motivá-los para um desempenho ótimo, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem-estar. Com isso, a empresa ganha a sua dedicação, empenho e lealdade.

### Responsabilidade social interna

<b>Foco</b>	Público interno (empregados e seus dependentes)
<b>Áreas de atuação</b>	Educação Salários e benefícios Assistência médica, social e odontológica
<b>Instrumentos</b>	Programas de Recursos Humanos Planos de previdência complementar
<b>Tipos de retorno</b>	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas

Tabela 1: NETO & FROES (1999, p.87).

As ações de responsabilidade social interna compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizados pelas empresas em favor de seus empregados, bem como os demais programas de benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes. Algumas empresas estendem a sua rede de ações internas de responsabilidade social aos funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedores e parceiros (NETO & FROES, 1999).

A responsabilidade social interna caracteriza o estágio inicial da cidadania empresarial. Muitas empresas investem primeiramente no bem-estar social de seus empregados para, em seguida, fortalecer sua atuação junto à comunidade. Mas, não é sempre que ocorre esse movimento. Algumas empresas cometem um grave erro de estratégia social ao inverterem esse processo, o que geralmente produz um grande descontentamento entre seus empregados, confirmando um grave quadro de conflitos, ansiedade e desmotivações (NETO & FROES, 1999).

O aspecto da **motivação dos funcionários** é salientado por ULBRICHT (1998: 5-6):

*“Os profissionais devem se orgulhar do trabalho que realizam e da instituição na qual trabalham, devem ser treinados de forma a estarem aptos a prestar os melhores serviços e este esforço será imediatamente percebido pelos clientes. (...) A melhoria da qualidade supõe que as pessoas sejam melhoradas continuamente, tanto pessoal quanto profissionalmente. (...) A qualidade ocorre quando as pessoas são capazes de melhorar os processos, e só o serão através da educação e do treinamento continuado. Isto aumenta sua confiança, sua satisfação e seu orgulho pelo bem feito. Tomam-se inovadoras e criativas, e fazem sua instituição distinta e única”.*

De acordo com a publicação “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial” (ETHOS, 2000: 15):

*“A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT – Organização Internacional do Trabalho – ainda que isso seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus*



*empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações”.*

Os programas de educação são os que mais crescem neste segmento (gestão de responsabilidade social interna). Em 1998, a Springer/Carrier investiu US\$ 1,1 milhão no financiamento de cursos de 1º e 2º graus, graduação e pós-graduação para seus funcionários. Além de pagar integralmente os cursos, a empresa emprestou livros aos funcionários estudantes e ainda concedeu até 3 horas livres por semana para facilitar a preparação de provas e trabalhos. Mais de 35% dos empregados da Springer/Carrier já participaram do programa. No Grupo Random, foram investidos em média US\$ 327,33 por funcionário em cursos de formação, escolas, capacitação ou especialização (CAPORAL apud NETO & FROES, 1999: 85-86).

A Fundação Gerdau, além de conceder bolsas de estudo, promove cursos de alfabetização e supletivos para todos os empregados que necessitam de escolaridade mínima; tais cursos são extensivos aos seus familiares e à comunidade (NETO & FROES, 1999).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, elenca as seguintes ações que poderão servir de diretrizes para a empresa que deseja trilhar o caminho da responsabilidade social interna:

### **2.2.1. Visão e Missão – Integrar a missão à visão**

A visão, segundo TACHIZAWA, REZENDE (2000), deve definir onde e como a organização quer estar no futuro. É importante porque quando se sabe onde quer e o que quer, fica mais fácil estabelecer metas , implementar ações e acima de tudo mobilizar pessoas para mudanças, realizações e transformações.

Já a missão, segundo MAXIMIANO (2000), “estabelece o propósito ou as razões para existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”.

Trabalhar com os funcionários para que, sistematicamente, façam um paralelo entre a declaração de visão da empresa e as suas próprias tarefas diárias. Observar como a visão se ajusta às descrições de trabalho da empresa, às práticas de contratação, ao desenvolvimento de produtos, programas de treinamento e a outros aspectos do negócio. Se não forem compatíveis com a visão, conjecturar quais seriam as mudanças necessárias a serem feitas com relação à política e programas empresariais ou produtos.

### **2.2.2. Ética – Identificar e articular valores éticos claros**

Um conjunto de valores éticos é uma importante ferramenta para que gerentes e empregados tomem decisões empresariais condizentes com as metas e convicções da companhia. Uma declaração de valores éticos pode

ajudar a empresa a desenvolver relações sólidas com fornecedores, clientes e outros parceiros; a reduzir o número de processos legais e de contingências, a negociar conflitos de interesse e a assegurar o cumprimento das leis. Quando solicitadas a refletir sobre os princípios que freqüentemente guiam suas decisões no trabalho, as pessoas normalmente mencionam: honestidade, compromisso, justiça, lealdade, respeito ao próximo, solidariedade, compaixão e/ou integridade. Todos estes princípios podem ser indicados na declaração de valores éticos da empresa, que pode ainda procurar o alinhamento de seus interesses aos dos empregados, além de estabelecer negociações com as entidades sindicais, visando a solução de demandas coletivas.

#### **2.2.3. Auditoria e Prestação de Contas – Compartilhar a avaliação**

Começar compartilhando-a com grupos selecionados e, em um segundo momento, torná-la pública. Considerar a possibilidade de torná-la pública anualmente. Fazer um resumo honesto, relatando o desempenho da empresa em cada uma das áreas avaliadas. Incluir os sucessos, as dificuldades e as metas para futuras melhorias. Distribuir o relatório para os funcionários, fornecedores, clientes-chaves e outros interessados pela avaliação.

#### **2.2.4. Práticas Gerais – Encorajar novas idéias e comentários**

Criar um ambiente de trabalho que encoraje os funcionários a trazer novas idéias e opiniões sobre a empresa e suas diretrizes. Alguns funcionários podem inclusive desejar se expressar abertamente: promover reuniões para a discussão da matéria. Outros talvez gostariam de o fazer de forma mais particular: promover encontros pessoais ou criar uma caixa de sugestões. Quaisquer que sejam os meios, certificar-se que esteja demonstrando aos funcionários que as novas idéias e comentários recebidos são importantes e sérios. A empresa socialmente responsável deve desenvolver programas de gestão participativa, que incentivem o envolvimento dos funcionários na solução dos problemas da empresa, inclusive no estabelecimento em conjunto de metas a serem conquistadas.

#### **2.2.5. Diversidade – Recrutar o pessoal de formas e fontes diversas**

Para atrair uma grande variedade de profissionais com experiências distintas, anunciar também na mídia alternativa. Colocar anúncios em centros comunitários, instituições religiosas e outras localidades visitadas pelo tipo de público que seja interessante atrair para a empresa. Procurar por escolas de grupos minoritários. Para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. A lei de aprendizes impõe procedimentos rígidos em relação a estes adolescentes, o que inclui a exigência de sua

permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para que possam exercer sua cidadania e capacitar-se profissionalmente.

A empresa não pode permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais a pessoas com diferenças relativas a sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, etc. Atenção especial pode ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.

Tratar bem seus funcionários faz parte da cartilha ética – além de ser a melhor maneira de valorizar uma empresa. A vinícola *Château de Lastours* é administrada desde 1978 por uma agência que só emprega pessoas com deficiência mental (são 60 empregados na vinícola), dando-lhes cuidados médicos e ajudando a integrá-los socialmente. O seu vinho tem, entre outros prêmios, as medalhas de ouro no Desafio Internacional do Vinho – em Londres, no Mundial de Vinhos – em Bruxelas, e no Concurso de Paris (COHEN, 1999).

Algumas multinacionais instaladas no Brasil passaram a priorizar a contratação das chamadas “minorias”. As grandes companhias estão reservando algo como 10% das novas vagas para negros, homossexuais e deficientes físicos. Não há legislação que as obriguem a agir assim, mas o

processo já ocorre em pelo menos 14 grandes grupos no país. Na General Motors, por exemplo, existe uma norma bem clara: de cada dez vagas, uma fica com o candidato negro (VEJA, 2000: 118-119).

Empresas como a Telemar, a clínica radiológica Boris Berenstein, a Companhia hidroelétrica do São Francisco (CHESF) e a rede de supermercados Bompreço estão dando oportunidade a pessoas portadoras de deficiência física, visual ou auditiva de fazerem parte do seu quadro de funcionários, desempenhando funções iguais às de qualquer outro funcionário. Os supermercados Bompreço, por exemplo, contrataram, no mês de maio de 2000, 25 deficientes auditivos para a função de embalador. Dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) revelam que 10% da população mundial possui algum tipo de deficiência (JORNAL DO COMÉRCIO, 2000: 3).

#### **2.2.6. Assédio Sexual – Estabelecer uma diretriz contra o assédio**

Desenvolver e implementar uma política firme contra o assédio sexual. Explicar a matéria de forma clara e concisa, dando exemplos concretos para definir o comportamento proibido. Explicar os meios disponíveis na empresa para formalizar reclamações. Comunicar freqüentemente aos funcionários, fornecedores, clientes e outros parceiros de trabalho, as diretrizes da empresa com relação ao assunto, sempre de forma consistente. Comunicar a todos que qualquer reclamação recebida implicará em uma investigação

objetiva, salientando as penalidades aplicadas por violação da regra, inclusive a possível demissão. Proibir, estritamente, qualquer vingança contra aqueles que apresentarem reclamações e monitorar pessoalmente tais situações, especialmente quando a reclamação envolver o supervisor direto do funcionário molestado.

#### **2.2.7. Treinamento/ Educação/ Desenvolvimento Profissional - Criar programa de aconselhamento**

Criar um mecanismo, seja formal ou informal, por meio do qual funcionários mais antigos possam passar adiante a experiência profissional adquirida e aconselhar sobre a carreira. Permitir a realização de encontros para este fim, durante o horário de trabalho. Considerar este item na avaliação de desempenho dos funcionários e gerentes. Cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona.

A empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. A empresa pode criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto

da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

#### **2.2.8. Delegação de Poderes – Fornecer informações sobre o desempenho financeiro da empresa**

Considerar a possibilidade de compartilhar com os funcionários os resultados financeiros da empresa de forma simples (na forma de extrato de lucros e perdas), a cada trimestre ou anualmente. A idéia é fazer com que os empregados entendam o funcionamento da empresa, busquem oportunidades para a redução de custos e aumento das receitas, e que tomem, no futuro, decisões mais adequadas baseadas no conhecimento destes números. Talvez seja aconselhável fazer, paralelamente à política global, um treinamento dos funcionários na área financeira, para que tenham um melhor entendimento da matéria, seus termos e conceitos, além de um programa de participação nos lucros.

#### **2.2.9. Recompensa – Criar um programa de participação nos lucros**

Neste programa, o funcionário terá participação nos lucros da empresa de acordo com o seu desempenho. Os programas são baseados em índices específicos de desempenho, alguns dos quais prevêem incentivos mesmo quando a empresa não obtém lucro; alguns estipulam a participação nos lucros entre os funcionários, enquanto outros levam o funcionário a assumir



determinados riscos. Para serem bem sucedidos, os programas de participação nos lucros necessitam ter metas claramente estabelecidas e serem bem administrados pela gerência responsável. O justo reconhecimento da contribuição dos empregados nos resultados da empresa é um importante meio para envolvê-los e comprometê-los com o sucesso dos negócios.

#### **2.2.10. Reduções de Quadro e Demissões – Evitar demissões**

Estabelecer um menu de opções para determinar se há outros custos que podem ser cortados antes de reduzir o pessoal. Por exemplo, antes de demitir funcionários, considerar a redução das diárias de viagem, do número de viagens dos funcionários e o congelamento dos salários. Solicitar aos funcionários sugestões para a redução de custos. Como um último recurso, considerar um índice de corte de custos salariais, mediante negociação coletiva, submetida à Justiça do Trabalho, incluindo a gerência e a diretoria, de forma a manter todos empregados.

As demissões de pessoal não podem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, empregado casado ou com filhos etc.) e assegurando os benefícios que

estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.

#### **2.2.11. Equilíbrio entre Trabalho e Família – Ajudar a colocar os filhos dos funcionários na escola**

Dar todas as condições para que os filhos dos funcionários possam ser acolhidos em creches de boa qualidade no local de trabalho ou próximo à residência. Estabelecer como meta que todos os filhos dos seus funcionários estejam estudando e completem pelo menos o segundo grau. Comprometer todos os funcionários e suas famílias com este objetivo. Fazer um levantamento e ajudar a superar em cada caso o obstáculo que impede a permanência das crianças na escola. Procurar incentivar e ajudar para que os estudos possam prosseguir numa universidade ou escola técnica. Incentivar também, a colocação das crianças em pré-escolas, pois isto é muito importante para assegurar o ingresso bem sucedido na escola de primeiro grau. Promover o conceito da educação como um processo permanente para todos os funcionários e suas famílias.

## **2.2.12. Saúde, Segurança e Bem Estar – Recompensar pelo estilo de vida saudável**

Recompensar funcionários e membros de suas famílias pela prática de um estilo de vida saudável. Encorajar as dietas saudáveis. Dar pequenas gratificações ou dias livres extras para os funcionários cujas famílias fazem exercício físico, não fumam, fazem aulas de pré-natal, fazem check-up anual, vacinam suas crianças, fazem mamografias ou testagem da próstata, e outras inúmeras práticas próprias da idade ou do sexo. Um recurso que vem sendo muito utilizado pelas empresas como forma de recompensa para seus funcionários e familiares é o “vale presente” de lojas locais. Profissionais da área sugerem que sejam enfocados um ou dois hábitos a cada vez, ao contrário de estabelecer várias metas para um mesmo momento. Considerar a possibilidade de organizar campanhas anuais ou semestrais para o alcance de uma única meta de saúde.

## **2.3. Responsabilidade Social Externa**

A partir do desenvolvimento e implantação das ações de gestão de responsabilidade social interna, a empresa pode realizar ações sociais que beneficiem a comunidade, passando a exercitar a sua responsabilidade social externa.

De acordo com NETO & FROES (1999), a gestão da responsabilidade social externa tem como foco a **comunidade**.

### **Responsabilidade social externa**

<b>Foco</b>	Comunidade
<b>Áreas de atuação</b>	Educação Saúde Assistência social Ecologia
<b>Instrumentos</b>	Doações Programas de voluntariado Parcerias Programas e projetos sociais
<b>Tipos de retorno</b>	Retorno social propriamente dito Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para os acionistas

Tabela 2: NETO & FROES (1999, p.87).

Através de um planejamento de marketing social, a organização, atendendo à sua missão, crenças e à demanda de necessidades da comunidade, pode atuar nas áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia, desenvolvendo ações empresariais, visando incrementar sua imagem.

Segundo os mesmos autores, a organização pode realizar estas ações através de:

### **2.3.1. Doações de produtos, equipamentos e materiais em geral**

Como ocorreram com as iniciativas cariocas do Viva Rio, da Campanha da Cidadania Contra a Fome e do Natal Sem Fome que alimentaram cerca de 50 mil famílias com quase 600 toneladas de alimentos nas festas de fim de ano (1998). Somente a loja de departamentos C&A , por exemplo, destinou US\$ 100 mil à campanha natalina de 1998 (NETO & FROES, 1999:6).

O *Boticário* troca suas sobras de papel, plástico e vidro com empresas de reciclagem, que em troca produzem cadernos para crianças carentes (no ano 2000, está prevista a fabricação de 100 mil kits de seis cadernos cada) (COHEN, 1999).

A *Droga Raia* lançou o programa “De Mãos Dadas com a Raia” com o objetivo de levantar R\$ 900 mil para entidades que atendem crianças com problemas de saúde e deficientes. O programa será totalmente interativo, pois envolverá, simultaneamente, a *Droga Raia*, as instituições beneficentes, os fornecedores e todos os clientes da rede de drogarias. O cliente poderá indicar, na própria loja, qual instituição deseja ajudar. Uma porcentagem do

valor total da compra será repassada por meio de um sistema informatizado (GAZETA MERCANTIL, 2000: 7, apud ETHOS, 2000).

### **2.3.2. Transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONG's beneficiando escolas públicas, visando educação com qualidade, viabilizando cursos técnicos, estágios e a formação de futuros profissionais**

Isto vem ocorrendo no programa "Fiat para os Jovens" onde a *Fiat Automóveis* vem investindo no "mercado social". Foram R\$ 20 milhões, investidos desde 1997, em ações voltadas para a educação de jovens entre 11 e 18 anos. O programa já beneficiou cerca de 11 milhões de crianças e adolescentes em todo o País. A *Fiat* mantém ainda um outro programa denominado de "Moto Perpétuo Fiat Para a Escola", que consiste na distribuição de kits didáticos sobre segurança e educação para o trânsito, respeito e preservação do meio ambiente. Esse material é distribuído para mais de 10 milhões de estudantes nos níveis fundamental e médio de 17 mil escolas brasileiras. Até o momento, é a maior parceria firmada pelo MEC com a iniciativa privada, dentro do programa "Acorda, Brasil. Está na hora da escola" (PINHEIRO, 2000).

Pode-se citar ainda o programa “Ensino de Qualidade” criado em 1999 pela *Fundação Belgo-Mineira*, que atua primordialmente na educação de crianças e jovens de 7 a 14 anos. Financiando e disponibilizando parcerias, este programa atinge cerca de 20 mil alunos de 16 escolas públicas municipais e estaduais; o orçamento previsto para o ano de 2000 é de R\$ 1,2 milhão (PINHEIRO, 2000).

### **2.3.3. Prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos empregados da organização, reformando creches e asilos**

Como parte do seu projeto social, voltado para a educação de crianças e adolescentes, a *C&A Loja de Departamentos* criou um programa de voluntariado, aberto a todos os seus funcionários interessados em prestar serviços gratuitamente às instituições beneficiadas: creches e centros de educação continuada. Atualmente, já aderiram ao programa cerca de 800 empregados.

Os programas são realizados nas cidades onde estão localizadas uma das 61 lojas de roupas da C&A, espalhadas pelo país. Assim, a empresa propaga a sua marca, divulga a sua imagem para os consumidores – reforçando-a através de um trabalho social intenso, ganha visibilidade e assegura a fidelidade de seus clientes. Quanto aos funcionários voluntários, os resultados são também imediatos e relevantes: aprendem a valorizar mais a empresa; adquirem *status* e prestígio ao serem identificados como participantes de um programa social de grande importância para a

comunidade; e participam de uma experiência social inovadora (NETO & FROES, 1999: 118-119).

A empresa de autopeças *lochpe Maxion* organizou um curso técnico reconhecido pelo MEC no qual o ensino é dado por voluntários. O curso tem mais candidatos do que vagas para professor. Em 1996, quando houve demissões na empresa, alguns professores demitidos pediram para continuar dando as aulas. Além disso, na cidade de Cruzeiro (SP), uma unidade da *lochpe Maxion* costumava doar 6.200 dólares por mês para a APAE (Associação de Pais e Amigos do Excepcional); segundo Evelyn Berg lochpe, diretora da *Fundação lochpe*, o dinheiro não era suficiente. Devido a isto, a fábrica decidiu designar um voluntário para trabalhar na administração da entidade. Com um terço do investimento, eles conseguiram recuperar instalações e melhorar os serviços, a ponto de a APAE de Cruzeiro ser usada como modelo para as filiais de outros lugares (COHEN, 1999).

O trabalho voluntário tem sido considerado um fator de motivação e satisfação das pessoas em seu ambiente profissional. A empresa pode incentivar essas atividades, liberando seus empregados em parte de seu horário de expediente, para ajudar organizações da comunidade ou dando incentivos aos empregados que participam de projetos de caráter social.



Uma idéia seria organizar uma festa especial para os voluntários (e convidar seus parceiros de trabalho). Organizar um sorteio, autorizar dias extras para o período de férias ou providenciar quaisquer outros incentivos para encorajar o trabalho voluntário. Lembrando-se que recompensas simples podem também ter um valor significativo para o funcionário. Um certificado ou carta de reconhecimento assinada por um dos diretores da empresa é uma opção importante.

Se possível, fazer contribuições de seus produtos ou serviços diretamente para organizações da comunidade que possam fazer uso deles. Com um pouco de criatividade, procurar outras formas de contribuir. Por exemplo, se o quadro de funcionários de sua empresa incluir profissionais capazes de efetuar consertos ou fazer montagens, considerar a possibilidade de “emprestá-los” para uma organização sem fins lucrativos para que efetuem serviços de reparo.

#### **2.3.4. Aplicação de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, adotando uma praça, reciclando lixo da empresa ou através da coleta seletiva**

Um exemplo de responsabilidade social externa, voltada para o meio ambiente, é o programa *Unibanco Ecologia*, criado em 1991 pelo Unibanco. O programa tem como objetivo “selecionar e apoiar projetos práticos de

preservação ambiental, despertando a consciência ecológica da população” (UNIBANCO, 2000).

O *Unibanco Ecologia* tem as seguintes linhas de atuação:

- ❖ criação de viveiros de mudas nativas ou doação de mudas para: recuperação de áreas degradadas, recuperação de matas ciliares e arborização urbana
- ❖ coleta seletiva de lixo / reciclagem de materiais: infra-estrutura para a coleta e material gráfico informativo
- ❖ educação ambiental: apoio à construção de centros de educação ambiental e programas de educação ambiental.

O *Unibanco Ecologia* já conquistou mais de 25 prêmios e conta com mais de 240 projetos patrocinados em diversos municípios do país (UNIBANCO, 2000).

Além do *Unibanco*, o *Boticário* (uma empresa de produtos de beleza) também vinculou sua imagem à **natureza**. A companhia preserva uma região de Mata Atlântica no litoral norte do Paraná (a reserva natural Salto

Morato, de 1.700 hectares) e estimula seus franqueados (são mais de 1.600 lojas no Brasil) a adotar medidas ambientalistas (COHEN, 1999).

Outro exemplo marcante de ação social voltada para o respeito ao **meio ambiente** é o das *Indústrias Gessy Lever Ltda* (GESSYLEVER, 2000): em sua fábrica de Valinhos, por exemplo, resíduos industriais que teriam como destino os aterros sanitários, hoje são aproveitados na fabricação de tijolos e fertilizantes. A unidade de Vinhedo, que conseguiu reduções expressivas na emissão de efluentes e no consumo de água potável, entre outras conquistas ambientais, foi a primeira unidade industrial do Brasil no setor de higiene pessoal a receber a certificação ISO 14001. Hoje, também estão certificadas as unidades de Vespasiano, Indaiatuba e Valinhos. Realizada anualmente em Valinhos, a Semana da Água, que promove a conscientização para a preservação dos recursos hídricos no Estado de São Paulo, é um dos eventos apoiados pela empresa.

Outra iniciativa bem-sucedida de educação ambiental é o Projeto “D’Angola na Escola”, desenvolvido em Vinhedo, dirigido a alunos de 1ª a 4ª séries das escolas públicas e particulares da região de Campinas. Está baseado em visitas à fábrica e tem como objetivo transmitir conceitos ambientais a partir do contato direto com o cenário produtivo, mostrando-lhes que é possível conciliar atividade industrial e preservação do meio ambiente. Na mesma linha de conscientização ambiental, a fábrica de Indaiatuba desenvolve o Projeto Verde Que Te Quero Ver, divulgando conceitos ecológicos através

da demonstração de como são tratadas as questões do município e como cada cidadão pode contribuir. O projeto consiste na realização de palestras para todos os estudantes de 1º e 2º graus da cidade, com o objetivo de conscientizar os alunos da importância da limpeza urbana (GESSYLEVER, 2000).

A partir do mês de junho do ano 2000, a *Petrobrás* passou a reciclar pneus na unidade de São Mateus do Sul, Paraná. O produto passou a ser misturado ao xisto na produção de óleo de xisto, que, além de servir como combustível para retortas (fornos) em indústrias, também é transformado em querosene e enxofre nas refinarias da empresa. Até o final do ano 2000, serão acrescentados 5% de pneus triturados à mistura de xisto, equivalente a 300 toneladas ao mês. “Não é uma quantia muito expressiva, mas o retorno ambiental é grande, já que um dos maiores problemas dos fabricantes de pneus é exatamente o que fazer com o produto após os seus dois anos de vida útil”, afirma Élio Paes, diretor da área de manutenção da unidade (PAES, 2000: A9, apud ETHOS, 2000).

A *Souza Cruz* está estendendo para o resto do país o seu Clube da Árvore – projeto de preservação ambiental criado e desenvolvido no Rio Grande do Sul há mais de 18 anos. Cerca de 50 clubes foram instalados na Região Sudeste e Centro-Oeste. Só nos estados da Região Sul, o projeto implantou 1,2 mil clubes, que plantaram 12 milhões de mudas de espécies nativas, frutíferas e ornamentais (ZERO HORA, 2000: 18, apud ETHOS, 2000).

A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos.

#### **2.3.4.1. Gerenciamento do Impacto Ambiental**

A conscientização ambiental é base para uma atuação pró-ativa na defesa do meio ambiente, que precisa ser acompanhada pela divulgação dos conhecimentos e intenções de proteção ambiental para toda a empresa, para a cadeia produtiva e para a comunidade. A conscientização ambiental necessita ser balizada por padrões nacionais e internacionais de proteção ambiental (ex.: ISO 14.000).

Uma das formas de atuação ambientalmente responsável da empresa é o cuidado com as entradas de seu processo produtivo. A redução do consumo de energia, água e insumos leva à conseqüente redução do impacto ambiental necessário para obtê-los. Entre as principais saídas do processo produtivo estão as mercadorias, suas embalagens e os materiais não utilizados, convertidos em potenciais agentes poluidores do ar, da água e do solo. São aspectos importantes na redução do impacto ambiental: o desenvolvimento e a utilização de insumos, produtos e embalagens recicláveis ou biodegradáveis e a redução da poluição gerada.

Convém estabelecer uma política ambientalista aberta, por meio da qual funcionários, membros da comunidade, e outros, possam ser informados de qualquer impacto adverso ao meio ambiente que a empresa poderia estar causando. É necessário conhecer políticas ambientais que vêm sendo utilizadas por outras empresas, dentro e fora de sua indústria, por grandes ou pequenas empresas.

#### **2.3.4.2. Responsabilidade Frente às Gerações Futuras**

Como decorrência da conscientização ambiental, a empresa pode desenvolver projetos e investimentos visando a compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades. Cabe à empresa ambientalmente responsável apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos mais amplos, além de envolver-se em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo.

Promover a idéia, do ponto de vista de sua empresa, que “resíduo” representa tudo aquilo que não se pode utilizar ou vender, mas que se deverá pagar para poder dar um destino adequado a este resíduo. Encorajar os funcionários a apresentar sugestões para a redução do resíduo através da reutilização de materiais e reciclagem daqueles que não poderão mais

ser utilizados. Criar um plano que assegure o descarte seguro de tudo o que é tóxico, incluindo o que não aparenta ser prejudicial: pilhas, cartuchos de tintas de impressoras e copiadoras, tintas, solventes, etc. Descobrir na prefeitura local quais as áreas, nas proximidades de sua empresa, próprias para depósito de substâncias tóxicas ou verificar a possibilidade de criá-las em conjunto com outras empresas.

Encorajar os funcionários a planejar um rodízio de seus carros para que viajem juntos, ou para que usem bicicletas, transporte público ou caminhem para o trabalho. Providenciar incentivos para aqueles que se utilizam do transporte alternativo, tais como passes de ônibus, estacionamento preferencial para os adeptos do rodízio, espaço para estacionamento de bicicletas. Expor um mapa da cidade de forma que todos os funcionários possam colocar seus nomes e a localização de suas casas, para que os que morem próximos uns aos outros se interessem pelo rodízio de carro.

### **2.3.5. Patrocínio para projetos sociais do governo**

Um exemplo de investimento no futuro de crianças e jovens é o projeto *Amigos da Escola*, uma iniciativa do Projeto Brasil 500 Anos e da Comunidade Solidária para incentivar a participação da comunidade na escola por meio do trabalho voluntário de pessoas e grupos. Segundo o site AMIGOS DA ESCOLA, para colaborar com o Projeto, a empresa precisa:

- participar de campanhas desencadeadas pela escola ou por outras entidades, em benefício da escola pública;
- colocar à disposição da escola produtos, serviços, espaço físico e recursos humanos e materiais;
- estabelecer convênio com a escola para a utilização de áreas e equipamentos da empresa;
- assessorar a escola com conhecimentos específicos da empresa;
- patrocinar equipes esportivas, grupos de teatro, excursões, campeonatos, festivais, feiras de ciências, etc.;
- instituir prêmios para práticas pedagógicas inovadoras, para produções literárias, artísticas ou científicas e práticas esportivas de alunos.

A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam **benefícios para a comunidade** é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno (empregados) e na avaliação que os clientes têm da própria empresa (ETHOS, 2000).

#### **2.3.5.1. Relações com a Comunidade Local**

Pelo fato de encontrar-se inserida na comunidade, a empresa precisa respeitar as normas e costumes locais, mantendo um intercâmbio dinâmico



e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários. A empresa pró-ativa na responsabilidade social assume como meta a contribuição para o desenvolvimento da comunidade. Desta forma, necessitará apoiar ou participar diretamente de projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, contribuindo para a propagação de valores educativos e a melhoria das condições sociais.

Considerar a possibilidade de ceder espaço interno de sua empresa para encontro de organizações e grupos sem fins lucrativos, de maneira tal que a segurança e as operações da empresa não fiquem comprometidas. Ceder espaço para alfabetização, aulas particulares, encontros, ou outros programas. Procurar por oportunidades de fazer o uso do espaço e instalações de sua empresa em benefício de programas comunitários. Informar-se sobre os riscos que tal empréstimo possa acarretar: consultar sempre sua companhia de seguros sobre essa questão.

Autorizar a visita de um grupo de alunos da escola à sua empresa. O simples funcionamento de um escritório poderá abrir os olhos de um grupo de jovens alunos para futuras oportunidades. Deixar que funcionários descrevam suas tarefas e esclareçam dúvidas. Se possível, permitir que os alunos operem equipamentos. Organizar um intervalo para lanche do qual funcionários e alunos possam participar.

### **2.3.5.2. Filantropia / Investimentos Sociais**

Considerar a possibilidade de aplicar os fundos de sua empresa em instituições financeiras que suportem uma causa social. Existe uma grande variedade delas trabalhando no desenvolvimento de programas comunitários. A destinação de verbas e recursos a instituições e projetos sociais terá resultados mais efetivos na medida em que esteja baseada numa política criteriosa da empresa. O aporte de recursos pode ser direcionado para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs. A empresa também pode desenvolver projetos próprios, utilizar seus conhecimentos para o fortalecimento da ação social e envolver seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade.

### **2.3.6. Investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria organização**

Estão ocorrendo por exemplo pelo *Instituto C&A de Desenvolvimento Social*, que pertence à *C&A Loja de Departamentos*. Este instituto foi criado há sete anos com o objetivo de desenvolver projetos sociais com recursos da própria empresa. A área de atuação escolhida foi a “educação de crianças e adolescentes”. Em 1998, a empresa investiu 4 milhões de dólares em programas educacionais de apoio a creches e centros de educação

continuada, beneficiando cerca de 50.000 crianças e adolescentes. (NETO & FROES, 1999: 118).

Muitas empresas, para reforçar sua ligação com a comunidade, fundam escolas, geralmente escolas-modelo. Contudo, a *Acesita* decidiu por meio da *Fundação Acesita* investir em todas as 22 escolas de primeiro e segundo graus de Timóteo, município mineiro de 70 mil habitantes a 200 quilômetros de Belo Horizonte. Ao todo, 18 mil alunos estão envolvidos nesses projetos. Os dados apresentados mostram a eficácia do que está sendo realizado: de 1996 a 1998, houve 52% de diminuição da evasão escolar e 55% de redução na repetência, ou o equivalente a três escolas inteiras.

A *Fundação Acesita* existe desde 1994 e possui um orçamento anual de R\$ 1,3 milhão, deste total, 45% são investidos nos projetos educacionais, 15% nos culturais, 10% nos de meio ambiente, e o restante em projetos de ação comunitária. Além do dinheiro destinado pela *Acesita*, a fundação capta recursos de outras fontes, como a Interamerican Foundation e o BNDES (MOTTA, 2000).

De acordo com Luiz Gonzaga Leal, presidente do *Conselho de Cidadania Empresarial da FIEMG* (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais):

“A cada dia cresce a consciência de que o desenvolvimento econômico deve se aproximar mais do desenvolvimento social. Afinal,

de nada adianta gerar riquezas de um lado, enquanto do outro a miséria, a violência e a desigualdade aumentam. É preciso ampliar as possibilidades de atuação social, e cabe às empresas um papel importante nesse movimento, uma vez que elas são agentes do desenvolvimento econômico e podem contribuir para a solução dos problemas sociais das comunidades onde estão inseridas” (FIEMG, 2000).

### **2.3.7. Investimentos em programas culturais através da lei do incentivo à cultura**

Pode ser visualizado no Projeto Sambalelê, do *Grupo Corpo*, que atende a 120 crianças. A partir do ano de 2001, beneficiará outras 250. A despesa anual do projeto é de aproximadamente R\$ 102 mil e a captação dos recursos vem das leis de Incentivo à Cultura, do faturamento do grupo (teatro) e de patrocinadores, como a Usiminas (PINHEIRO, 2000).

### **2.3.8. Comunicações transparentes e retorno aos acionistas**

A empresa poderá relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e governos sejam transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores.

#### **2.3.8.1. Transparência Política**

A transparência nos critérios e nas doações para candidatos ou partidos políticos é um importante fator de preservação do caráter ético da atuação da empresa. Ela também pode ser um espaço de desenvolvimento da cidadania, viabilizando a realização de debates democráticos que atendam aos interesses de seus funcionários. O compromisso formal com o combate à corrupção e “propina” explicita a posição contrária da empresa no recebimento ou oferta, aos parceiros comerciais ou a representantes do governo, de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor além do que foi estabelecido em contrato.

#### **2.3.8.2. Liderança Social**

Cabe à empresa socialmente responsável participar de associações, sindicatos e fóruns empresariais, impulsionando a elaboração conjunta de propostas de interesse público e caráter social. Além de cumprir sua obrigação de recolher corretamente impostos e tributos, as empresas podem contribuir com projetos e ações governamentais, podendo privilegiar as iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social.

A noção de responsabilidade social empresarial implica em que a atuação das empresas deverá, necessariamente, trazer **benefícios para a sociedade**, propiciar a realização profissional dos empregados, promover

benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer **retorno** para os investidores.

#### **2.3.8.3. Auto-Regulação da Conduta**

A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Além de desenvolver instrumentos de comunicação, é importante estimular a participação e a contribuição dos interessados nos processos de avaliação, principalmente quando tais processos possibilitam a incorporação de sugestões e novas idéias aos processos de trabalho.

#### **2.3.8.4. Relações Transparentes com a Sociedade**

O registro das ações voltadas para a responsabilidade social permite avaliar seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. A avaliação de seus resultados por meio de indicadores pode ser complementada por auditorias feitas por entidades da sociedade (ONGs e outras instituições), acrescentando uma perspectiva externa à avaliação da própria empresa.

#### **2.3.9. Sinergia com os parceiros**

A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria.

#### **2.3.9.1. Seleção e Parceria com Fornecedores**

A empresa precisa incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade. Também pode utilizar critérios voltados à responsabilidade social na escolha de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, certos padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente. Deve exigir dos trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Também podem ser oferecidos, no ambiente da empresa, treinamento de funcionários de pequenos fornecedores, transferindo para eles seus conhecimentos técnicos e seus valores éticos e de responsabilidade social.

Para buscar o desenvolvimento econômico da comunidade local, a empresa pode utilizar entidades ligadas à comunidade como seus fornecedores. Considerar a possibilidade de se unir a outros parceiros. Verificar com seus fornecedores quais os itens, desde material de escritório até matéria prima, que podem ser substituídos por produtos que reduziriam o índice residual,

mas que ao mesmo tempo não comprometam custos, qualidade e confiabilidade.

### **2.3.10. Satisfação dos clientes e/ou consumidores**

A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços tem que garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e necessita ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto. A empresa deverá alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades.

#### **2.3.10.1. Dimensão Social do Consumo**

A empresa é um produtor de cultura e influencia o comportamento da sociedade. Por isso, suas ações de publicidade precisam ter uma dimensão educativa, evitando criar expectativas que extrapolem o que é oferecido efetivamente pelo produto ou serviço, e não podem provocar desconforto ou



constrangimento a quem forem destinadas. Evitar anúncios que glorificam a satisfação imediata, a violência, a imagem doentia do corpo, a agressão, o desrespeito, a mistificação e o sexismo. Procurar formas de anúncios que transmitam um modelo positivo e hábitos saudáveis. Proibir mensagens enganosas, que explorem as emoções das crianças ou que transmitam a eventual manipulação dos pais, ou outros, por parte das crianças, para a compra de seu produto.

Cabe à empresa verificar com seus clientes o que poderia ser feito para tornar seu produto e serviço mais eficiente e com menor índice residual. Por exemplo, a oferta de treinamento a clientes sobre a utilização correta dos produtos poderá ajudar a torná-los menos poluentes, e também a reduzir resíduos e poluição.

A empresa se obrigará a conhecer os danos potenciais que possam ser provocados por suas atividades e produtos, e alertar os consumidores quanto a eles, atuando em um processo de melhoria contínua e observando as normas técnicas relativas a eles (ex.: normas da ABNT).

## **2.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL**

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), órgão ligado ao Ministério do Planejamento, realizou uma pesquisa visando conhecer a Ação Social das Empresas no território nacional. A pesquisa, realizada de julho a

dezembro de 1999, abrangeu 445 mil empresas privadas da região Sudeste, com um ou mais empregados, das quais São Paulo concentra a maioria absoluta dos entrevistados (60%). Cerca de 58% das empresas contam com até dez funcionários, outros 19% têm de 11 a 50 e as demais (23%), acima de 50 funcionários.

Pelo estudo, o empresariado mineiro destacou-se uma vez que 81% das empresas do Estado declararam ter realizado algum tipo de ação social para a comunidade em 1998. A média é quase duas vezes maior do que a observada no caso das empresas capixabas (45%). No Rio de Janeiro esse percentual é de 59%, e em São Paulo verificou-se uma performance próxima à média da região (67%).

A pesquisa revelou que 300 mil empresas, o equivalente a dois terços do universo, realizaram algum tipo de ação social para a comunidade, que compreendeu desde pequenas doações eventuais até projetos bem estruturados. Um outro resultado surpreendeu: somente 70 mil empresas (16% do total) não executaram qualquer espécie de ação social.

Quanto às áreas atendidas, os resultados desta pesquisa contrapõem-se a outros estudos desenvolvidos que colocam a educação como a campeã dos investimentos sociais. A Educação encontrou-se somente em quinto lugar com 14% de investimentos, atrás dos investimentos nas atividades de assistência social (57%), de alimentação (39%), segurança (17%) e esporte (16%), as mais realizadas pelo empresariado.

Verificou-se também uma maior preocupação com a questão educacional nas grandes empresas. A pesquisa Ação Social das Empresas observou que, à medida que a empresa cresce, aumenta seu envolvimento com a educação e a alfabetização nas comunidades. Enquanto apenas 9% das micros atuaram nesses setores, entre as de maior porte esse percentual se eleva para 43%. Em termos de público preferencial, nas pequenas e grandes empresas, a maioria delas (63%) fornecem assistência às crianças. Para os jovens, o atendimento amplia-se quando há crescimento do negócio: 55% das organizações de grande porte realizaram algum tipo de atividade para o grupo juvenil, porcentagem essa que diminui nas micros (26%). Cerca de um terço das empresas atendem a pessoas portadoras de deficiência e menos de um quinto delas, os idosos (24%).

A filantropia foi o grande motor da ação social empresarial: 81% das empresas que realizaram atividades sociais o fizeram por motivos humanitários. Essa motivação foi mais presente nos empresários de pequeno e médio portes, 83% e 80%, respectivamente. Já para os dirigentes de 61% das empresas maiores, o que os mobilizou, fundamentalmente, foi o atendimento de comunidades que habitam na vizinhança da empresa. Quanto ao montante do investimento, os empresários do Sudeste destinaram para as ações sociais, de modo não obrigatório, cerca de R\$ 3,5 bilhões em 1998, incluindo doações em dinheiro ou equipamentos, cessão de espaço físico ou, ainda, prestação gratuita de serviços, entre outros. No

global, segundo estimativas do próprio IPEA, eles representam aproximadamente 30% do gasto social do governo federal na região Sudeste (excluídos os gastos com a previdência social).

A pesquisa confirmou que o envolvimento social do setor privado acontece independentemente do Estado: trata-se de um trabalho da própria sociedade, que não reconhece influências do governo no processo decisório de sua atuação. Somente 8% das empresas pesquisadas recorreram às isenções fiscais para realizar ações sociais. As deduções de impostos estaduais e municipais, como o ICMS ou o ISS, foram ainda menos utilizadas: apenas 4% do conjunto das empresas e 6% das maiores que se beneficiaram destes incentivos locais.

Em contrapartida, os consumidores vêm gradualmente incorporando às suas exigências uma atitude pró-ativa das empresas com a questão da responsabilidade social. No Brasil, esta tendência foi revelada pela pesquisa “Atuação Social das Empresas – Percepção do Consumidor”, do Instituto Ethos e do Jornal Valor, realizada pela Indicator Opinião Pública. O levantamento, efetuado entre os dias 2 e 9 de maio (de 2000), ouviu 1.002 pessoas, de nove regiões metropolitanas somadas a Brasília e Goiânia, em entrevistas pessoais e domiciliares (ROSEMBLUM, 2000). Uma das conclusões da pesquisa: o brasileiro anteriormente considerava as empresas como boas quando oferecia um bom produto ou serviço; hoje, para preservar sua imagem e garantir um lugar nas listas de compras, a empresa precisa ir

além: no último ano (1999), **31%** dos consumidores brasileiros efetivamente **prestigiaram e/ou puniram empresas** com base em suas avaliações sobre a prática, ou não, da **responsabilidade social**.

## **2.5. CONCLUSÃO**

A concepção de **responsabilidade social corporativa (interna e externa)** por parte das empresas vem sendo bastante difundida. Especialmente nos países mais desenvolvidos, as empresas enfrentam, crescentemente, novos desafios impostos pelas exigências dos consumidores, pela pressão de grupos da sociedade organizada e por legislações e regras comerciais que demandam, por exemplo, proteção ambiental, produtos mais seguros e menos nocivos à natureza e o cumprimento de normas éticas e trabalhistas em todos os locais de produção e em toda a cadeia produtiva (COSTA & VISCONTI, 2000).

As preocupações com a questão do **desenvolvimento sustentável** – econômico, ambiental e social – vêm sendo gradualmente incorporadas às demandas dos consumidores e aos códigos de condutas e valores empresariais. Da mesma forma, já se identifica, atualmente, a existência de investidores – individuais ou de grandes instituições – que buscam associar aos objetivos de obter retornos financeiros, seus valores e preocupações sociais, escolhendo empresas por sua performance ética e social e pelas contribuições positivas ou não que trazem para o seu mundo futuro e o das

próximas gerações. Esses investidores compõem um nicho de mercado que têm induzido a criação de fundos específicos, compostos por carteiras de empresas lucrativas, selecionadas com base em critérios de **responsabilidade social e/ou ambiental**.

A responsabilidade social corporativa, portanto, não está situada apenas no âmbito da caridade ou da filantropia tradicionalmente praticada pela iniciativa privada. Seu conceito está muito mais próximo das **estratégias de sustentabilidade de longo prazo** das empresas que, em sua lógica de performance e lucros, passam a incluir a necessária preocupação com os efeitos das atividades desenvolvidas e o **objetivo de proporcionar bem-estar para a sociedade**.

## **CAPÍTULO III**

### **RESPONSABILIDADE SOCIAL & CIDADANIA EMPRESARIAL**

#### **- A EXPERIÊNCIA DA MRV ENGENHARIA -**

---

#### **Introdução**

Fundada em outubro de 1979, a MRV Engenharia é reconhecida no mercado como uma das mais importantes empresas do país, voltada para a construção de moradias para a classe média. A empresa, em seus 21 anos de história, procurou manter uma visão ampla de mercado, estar atenta às mudanças, buscar novas possibilidades e desafios. Sua missão é construir com qualidade e eficiência, garantindo a satisfação de seus clientes.

Líder em Belo Horizonte, com 55% do mercado no segmento em que atua, a construtora manteve um crescimento superior a 50% ao ano. Ampliando suas fronteiras, a MRV está presente em 22 cidades brasileiras, nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Santa Catarina. A matriz está localizada em Belo Horizonte e há quatro regionais, que coordenam as várias frentes de atuação da empresa. A Regional Ribeirão Preto abrange os municípios de Uberaba, Uberlândia, Ribeirão Preto, São Carlos, São José do

Rio Preto, Bauru, Franca e Marília. Na Regional Campinas, estão as cidades de Campinas, Americana, Jundiaí, Piracicaba, Sorocaba, São José dos Campos e Taubaté. Sob a coordenação da Regional Curitiba ficam os municípios de Joinville, Curitiba, Ponta Grossa, Londrina e Maringá e a Regional São Paulo coordena as atividades na cidade de São Paulo.

Especialista naquilo que faz – construir moradias para a classe média, a empresa trabalha com o objetivo de oferecer a seus clientes imóveis com preços competitivos, alta qualidade e localizações privilegiadas. Em toda a história da empresa já foram construídos aproximadamente 30.000 imóveis, atualmente estando com 6 mil imóveis em construção.

O grupo MRV é constituído de várias empresas, com atuação em segmentos diversificados da economia. A Agropecuária Verde Grande, empreendimento agropecuário localizado no norte de Minas, atua na criação de gado de corte. A Construtora Verde Grande, fundada em 1986, com a intenção de atuar em novos segmentos de mercado e ao mesmo tempo cumprir os seus objetivos de participação social, tem se dedicado a obras residenciais populares. Um destes programas, o Projeto Casa Econômica – PCE, possibilita a aquisição da casa própria pela classe de menor renda.

A Expar - Êxito Participações Ltda constrói e aluga galpões comerciais na região metropolitana de Belo Horizonte. A Intermedium é uma empresa financeira que atua no crédito direto ao consumidor (CDC), crédito pessoal e

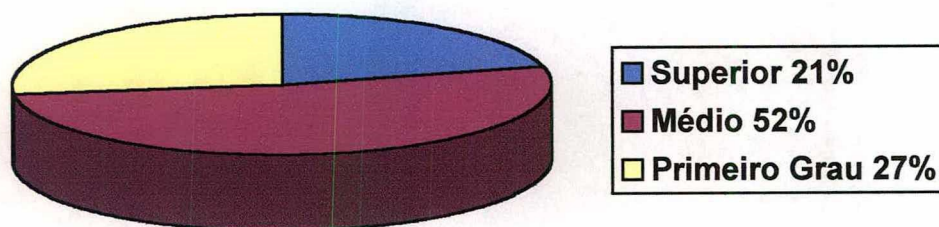


capital de giro para pequenas e médias empresas. Todavia, o ramo mais conhecido da organização é a construção e incorporação de imóveis, atividade desenvolvida por 3 empresas do grupo. A MRV Construções Ltda, a MRV Serviços de Engenharia Ltda, líder do grupo, e a MRV Empreendimentos SA.

Sempre se destacando por suas inovações, em 1986 a MRV Engenharia lançou, de forma pioneira no país, a sua própria linha de financiamento. Com o nome de SFH\*, Sistema Fácil de Habitação, os clientes da MRV passaram a contar com o financiamento direto feito pela construtora. Em Agosto de 2000, a empresa lançou o FLEX FÁCIL – novo plano de financiamento inédito – com prestações pré-fixadas e decrescentes, sem juros e sem correção, com o prazo máximo de 60 meses. Dessa forma, o cliente MRV sabe exatamente quanto vai pagar pelo seu apartamento.

Por causa de sua independência financeira e pelo fato do prazo de entrega de seus imóveis ser um dos menores do mercado, a MRV pôde realizar uma parceria inédita com o Unibanco. Para os clientes que optam pelo seguro, se o prazo de entrega não for cumprido, o Unibanco devolve o valor pago com correção. Foi o primeiro caso no país de um banco garantir os negócios de uma construtora, o que significa o reconhecimento da seriedade dos compromissos que a MRV tem com seus clientes.

A empresa possui cerca de 315 funcionários (dados de 21/12/00), sendo 21% de nível superior, 52% de nível médio e 27% somente com curso primário ou analfabetos (são aqueles que trabalham diretamente nas obras: pedreiros, serventes, etc.). Aproximadamente 35% do total de empregados são do sexo feminino e a maioria é solteira, com uma idade média de 24 anos.



**Figura 1: Nível de Escolaridade**

### **3.1. Responsabilidade social interna**

A empresa procura canalizar investimentos para projetos que possam melhorar a vida de seus funcionários, estendendo a eles benefícios como o vale-transporte, direito de todos os funcionários da MRV que utilizam o transporte coletivo. É descontado em folha 6% do valor total dos vales-transporte ou o valor integral, o que for menor.

Todos os funcionários que trabalham em período integral têm direito ao ticket restaurante. Para que os estagiários tenham direito ao ticket, é necessária a liberação do benefício pelo gerente de sua área. Caso o funcionário entre de férias, o ticket restaurante fica suspenso durante este período. É descontado em folha 20% do valor total do benefício.

A MRV oferece a seus funcionários (administração, corretores, engenheiros, técnicos e auxiliares) o plano de saúde da Unimed. É cobrado em folha 30% do valor da taxa de adesão ao plano (mensal), consultas e exames (quando realizados). Os funcionários podem optar por 3 (três) planos odontológicos. O pagamento integral do plano escolhido é descontado em folha.

A empresa tem convênio com a Farmácia Santa Marta. Todos os funcionários podem comprar até 30% do salário e efetuar o pagamento dos medicamentos ou produtos no dia em que recebe o contracheque.

Outra medida social importante adotada pela empresa é a concessão, para todos os funcionários e sem ônus para os mesmos, de um seguro de vida, que cobre morte ou invalidez permanente.

### **3.2. Responsabilidade social externa**

Por decisão da diretoria, a empresa começou a patrocinar o time de vôlei do MRV Minas a partir de 1996, com o fim de obter retorno publicitário e para institucionalizar o nome MRV. O **MRV/Minas** foi o representante brasileiro



que conquistou o Campeonato Sulamericano de Clubes em 1999 e o Bi-Campeonato em 2000, além do Vice-Campeonato na Superliga Nacional 1999/2000. Para a temporada 2000/2001, compõem a equipe o técnico William Carvalho, a estrela romena Cristina Pirv, a levantadora “Fofão” e as atacantes Karin Rodrigues, Ângela Moraes e Kely Kolasco (atletas da Seleção Brasileira), dentre tantas outras.

Ciente de sua responsabilidade social, a MRV vem atuando pró-ativamente desde 1997, tanto diretamente em prol da comunidade quanto em projetos que trazem benefício ao meio ambiente:

- Reforma de uma creche especializada na complementação alimentar e escolar para crianças carentes, na Favela da Ventosa (Bairro Nova Granada, em Belo Horizonte). Esta reforma consistiu em pintura, recuperação de quadros-negros e troca de pisos. A obra foi entregue à comunidade no segundo semestre de 1997 e teve um custo total de R\$ 15.0000,00;
- Doação da importância de R\$ 20.000,00 para a Cidade dos Meninos, em BH, para a construção de duas casas. Essa instituição, reconhecida pela LBA, abriga crianças de rua, dando-lhes alimentação, educação e lazer. Doação feita no primeiro semestre de 1998;
- Construção de uma escola no Bairro Barreiro, em Belo Horizonte, com seis salas de aula, uma biblioteca, um laboratório de Informática, vestiários e quadra de esporte, num total de 800 metros quadrados de

construção, tendo um custo total de R\$ 200.000,00. Esta escola foi entregue à Prefeitura Municipal no segundo semestre de 1998;

- Construção e adoção por cinco anos de uma praça no Bairro Sagrada Família, em BH, com 10.000 metros quadrados de área total, que inclui jardins, quadra de Futebol Society e play-ground. A entrega da obra aconteceu no segundo semestre de 1999 e o custo total do projeto está estimado em R\$ 450.000,00 pelo prazo acima citado;
- Em Outubro de 1999, a empresa criou o programa **MRV Vida – Projeto Criança Saudável**, para atender a comunidade de Belo Horizonte. A iniciativa, para a qual a empresa disponibilizou uma verba de 1 milhão de reais, visa contribuir para a melhoria da qualidade de vida de crianças carentes. Em parceria com a Prefeitura de Belo Horizonte, o Projeto Criança Saudável está proporcionando, gratuitamente, atendimento médico, dentário, psicológico e ambulatorial a uma média de 7500 crianças por ano.
- Revitalização do Parque Municipal Alexander Fazzi, no Bairro Rio Branco, Belo Horizonte, consistindo de: troca de vegetação, construção de guarita, sanitários, play- ground e troca de muro por tela ecológica. Neste parque, há ainda acertado com a Prefeitura Municipal de BH a manutenção e vigilância pelo prazo de 24 meses, a contar da entrega da obra que se deu em agosto de 2000. O custo do projeto está estimado em R\$ 80.000,00;
- Reforma da Casa de Assistência de Doentes Terminais de Câncer e Paraplégicos, que consistiu em pintura, reformulação dos banheiros,



construção de muros, execução de 200 metros de pisos, construção de rampas de acesso para cadeiras de rodas. Custo total da obra: R\$ 5.700,00. A entrega ocorreu em dezembro de 2000;

### **3.3. Relato de uma experiência: o balanço social da MRV Engenharia**

Objetivando identificar as expectativas de funcionários quanto à importância de fazer parte de uma empresa que se compromete com soluções de problemas sociais do País, desenvolvendo ações comunitárias em educação, saúde, cultura e meio ambiente, entre outras, realizou-se um questionário (apresentado em anexo), com perguntas relacionadas ao perfil do funcionário e o seu conhecimento com relação aos trabalhos sociais realizados pela empresa, indagações, estas, que estão em evidência em função da consciência crítica que se desenvolveu na sociedade de uma forma geral, obrigando as empresas a assumirem um planejamento cada vez mais criterioso, especialmente quanto ao resultado de suas ações.

A empresa escolhida foi a MRV em função de ser conhecida pelo trabalho social que desenvolve e na qual o autor deste estudo já trabalhou. Como foi dito anteriormente, foram entregues questionários a 34 funcionários da área administrativa, dos quais foram devolvidos 33 devidamente respondidos. Com base nessas respostas, os perfis dos entrevistados foram sintetizados em tabelas (ver na seção Anexos).

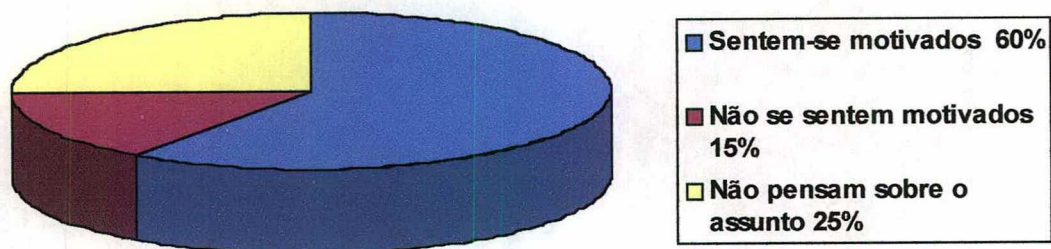
O público alvo foi composto de funcionários do departamento administrativo da MRV, sendo 64% do sexo masculino. Um ponto a ser destacado no perfil dos entrevistados é que a área administrativa, onde foram aplicados os questionários, é um setor com elevado grau de instrução: 31% possuem nível superior e 42% estão cursando uma faculdade.

Esse setor é um ambiente jovem, em que 70% dos entrevistados está na faixa etária compreendida entre 20 e 30 anos, e entre estes, 86 % estão cursando o 3º grau. A estabilidade não é uma virtude deste setor: somente 22 % trabalham na empresa há mais de 5 anos.

Questionados a respeito do trabalho social desenvolvido pela empresa, 100 % responderam saber da existência do programa MRV Vida, fato este que pode ser creditado ao fato da empresa ter afixado em suas dependências diversos cartazes de divulgação do referido programa.

Os entrevistados, quando indagados se a empresa incentiva os funcionários em relação ao exercício de trabalho voluntário, 15 % responderam que não há motivação, 25 % alegam não ter tempo para pensar sobre o assunto e 60 % responderam afirmativamente. No entanto, 55% dos funcionários que assim responderam, não souberam especificar o porque de sua resposta e 45% foram vagos, em suas justificativas, alegando motivos como, “ *É bom trabalhar em um ambiente solidário*”, “ *A MRV está sempre ajudando alguém* “ .



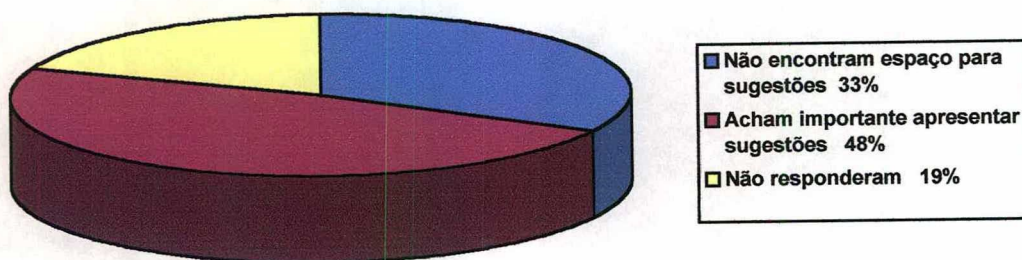


**Figura 2: Motivação dos funcionários quanto ao trabalho voluntário**

Ao serem perguntados se teriam conhecimento de algum projeto ambiental desenvolvido pela empresa, 73 % responderam que há projetos voltados para conservação de praças e parques. Este percentual, que pode ser considerado elevado, decorre, em parte, do fato de terem sido firmadas parcerias entre a MRV e a Secretaria Municipal de Meio Ambiente - SMMA que são amplamente divulgadas nas dependências da empresa.

Com relação à participação do funcionário com sugestões, 33 % responderam que a empresa não lhes propicia o espaço devido para que o façam; 48 % responderam que é importante apresentar sugestões, com vistas a criar um ambiente de trabalho cada vez mais satisfatório. Entretanto, uma parcela expressiva, 19 %, não respondeu à pergunta.





**Figura 3: Participação do funcionário com sugestões**

Quanto à política de recursos humanos, a empresa apresentou seu pior desempenho quando se tratou de benefícios à família do funcionário. Nessa questão, 60 % responderam que a empresa não mantém creches ou convênios ou outro tipo de instituição para os familiares do empregado. Em contrapartida, o maior desempenho foi no conhecimento da existência de convênios da empresa com planos de saúde para os empregados e suas famílias, questão a que 90 % responderam ter conhecimento do convênio, índice que provavelmente se deve ao fato da empresa descontar o benefício em folha.

Quanto à motivação para trabalhar na empresa, 88% responderam sentir-se motivados, o que evidenciou a preocupação de não ser afetado com a crise do desemprego “ *Ser uma empresa sólida, idônea e que permite o crescimento profissional*”. A motivação, também, é relacionada ao fato da empresa possuir um espaço físico propício ao trabalho e também oferecer um plano de saúde aos empregados, fato que, para alguns, significa que ela “*Se preocupa com o bem estar de seus colaboradores.*”

### **3.4. Conclusões sobre o estudo de caso**

Apesar do questionário ter sido aplicado a um grupo restrito, composto de 33 pessoas, percebe-se, por suas respostas, que a empresa não tem investido na atuação dos funcionários em trabalhos voluntários. Constata-se, pois, que os funcionários não são incentivados pela empresa a desenvolver qualquer tipo de trabalho voluntário ou mesmo de engajar-se em algum projeto da empresa. Isso equivale a dizer que a preocupação dos funcionários tem se restringido ao seu espaço funcional apenas.

Embora a organização tenha objetivos e projetos destinados a torná-la uma “empresa-cidadã”, ficou evidente que se foco seria a Responsabilidade Social Externa, onde a prática social por ela desenvolvida não alcançou seus funcionários, que ainda não perceberam a importância de sua participação em projetos voluntários.

É importante ressaltar, que a responsabilidade social exercida pela empresa está sendo direcionada, principalmente, para a comunidade, talvez como uma estratégia de marketing, para atingir seus consumidores.

Quanto à Responsabilidade Social Interna, a maior parte dos benefícios concedidos aos funcionários está prevista em lei. Contudo, a negociação com os planos de saúde e assistência odontológica, foram citados pelos

funcionários como importantes, associada ao fato dos mesmos poderem ser estendidos aos familiares.

A participação e os investimentos sociais da empresa, tendem a acarretar efeitos positivos na política de recursos humanos podendo ocasionar aumento de produtividade. Portanto, é importante difundir, internamente, condutas e procedimentos que induzam e estimulem processos empresariais que resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida. O primeiro passo, provavelmente, é a empresa incentivar e facilitar ao seus empregados a prestação de serviço voluntário à comunidade.

Como já dito em capítulo anterior, esta ação alterna-se com o apoio informal chegando a criação de programas formais da empresa, nos quais vinculam-se ao exercício de atividades voluntárias pelos seus funcionários. É sabido que esta motivação, gerada pelo apoio dos funcionários aos projetos sociais da empresa pode trazer benefícios financeiros para a mesma.

Entender essa realidade aponta para a possibilidade de se intervir, formulando novas medidas de estímulo à realização de ações capazes de atenuar as carências sociais do País, pois a filantropia está se tornando um hábito para grande parte da população brasileira.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

---

Se uma sociedade livre não pode ajudar os muitos que são pobres, acabará não podendo salvar os poucos que são ricos".  
John Kennedy

#### **4.1. Conclusões**

Lembrando-nos de que, ao nosso lado, sempre haverá alguém precisando de algo do qual já não precisamos, torna-se mais intensa a urgência para que cada um colabore, da forma como puder, na tentativa de solucionar os problemas sociais do país.

Pode-se observar, na cena brasileira atual, uma rápida expansão do trabalho voluntário: indivíduos, ONGs e extensas parcelas da sociedade civil tem se mobilizado e organizado para resolver deficiências crônicas, principalmente nos campos de educação e saúde das populações carentes. A exemplo de vários outros países, a sociedade brasileira tem se preocupado cada vez mais em tentar melhorar as condições de vida dessas populações. Nesse sentido, é de se destacar, também, o trabalho que vem sendo desenvolvido pelo empresariado brasileiro, consciente de que a solução dos problemas sociais não depende apenas da iniciativa e das ações do Governo.

Tem-se observado, nos últimos tempos, o crescimento de movimentos significativos que discutem e atuam, com vistas a atenuar as desigualdades sociais. Assim sendo, as empresas vem implementando atividades sociais voltadas para a comunidade, seja para melhoria de sua imagem institucional, seja para ampliarem suas relações com a comunidade ou para incrementarem a produtividade, a partir da melhoria da motivação interna.

Se até há pouco a administração das empresas era definida por conceitos como reengenharia, qualidade total ou “downsizing”, na atualidade, o empresariado, consciente da inviabilidade de padrões definitivos, tem procurado identificar fontes de estímulo à criatividade e à formação de novas lideranças no ambiente organizacional.

Essas empresas têm se utilizado da responsabilidade social num sentido que, para além da filantropia, incorpora uma perspectiva de estratégia, de forma a compartilhar principalmente recursos com a camada da sociedade colocada à margem dos benefícios sociais.

E aos empresários dispostos a ajudar, mas sem muitos recursos para aplicar, a melhor alternativa é a “filantropia estratégica”, possibilidade que, ao invés de dispersar poucos recursos com muitos favorecidos, a empresa abraça uma única causa e fica conhecida por ela.

Entretanto, a cidadania empresarial não é representada apenas por uma atuação no ambiente externo. No ambiente interno, além dos direitos dos empregados, as organizações devem implementar ações cujo objetivo seja o de criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo.

Todavia, a responsabilidade social não se situa apenas no campo da filantropia. Ela representa um compromisso efetivo com as questões sociais e, dessa forma, cabe às organizações mobilizarem seus funcionários para atuarem como parceiros na realização de alguns projetos, acreditando e fazendo cumprir as regras de conduta socialmente responsável implementadas pela empresa. Há espaço para os mais diversos tipos de atuação, e o essencial é garantir e valorizar a participação de cada um de acordo com suas possibilidades, incentivando o seu envolvimento em atividades voluntárias.

Fica claro, então, que a participação da equipe pode ser estimulada e potencializada, de forma a que os funcionários possam perceber a importância de seu trabalho como voluntário. No caso da MRV Engenharia, embora os funcionários entrevistados para a pesquisa tenham se mostrado pouco propensos ao trabalho voluntário, a empresa deveria buscar meios de envolvê-los em seus projetos sociais.

Há várias formas de “investimento social” e uma das possibilidades é no campo da educação, onde há muito a ser feito (muito embora possam ser mencionados muitos exemplos de experiências bem-sucedidas de investimentos empresariais na área educacional).

Por ter a pesquisa se limitado a abordar um grupo restrito de funcionários, estes não espelham a situação real da organização no que respeita à escolaridade, pois dos 315 funcionários, 27% têm apenas o curso fundamental incompleto (antigo primário) ou são analfabetos e a maioria deles trabalha na área operacional, diretamente nas obras, como pedreiros e serventes. Dessa forma, um primeiro passo seria o incentivo para que melhorassem seu padrão educacional, projeto esse que poderia contar com a participação dos demais funcionários.

Externamente, a atuação dos funcionários poderia estender-se ao conhecimento e à participação em projetos que desenvolvidos na área educacional, como o programa “Amigos da Escola” ou o “Alfabetização Solidária”. Argumentos como o da falta de dinheiro ou de tempo para colaborar podem ser rechaçados com a apresentação das várias possibilidades de participar através de *sites* na internet, como o portal *filantropia.org*, criado há cinco anos pelo consultor de empresas Stephen Kanitz e que tem cadastradas cerca de 400 instituições, ajudadas por voluntários anônimos e por companhias como a Ambev. As doações em

dinheiro podem ser substituídas pela assistência emocional a crianças e idosos internados em orfanatos, asilos ou hospitais.

E assim como um número cada vez maior de pessoas está descobrindo formas de ajudar a atenuar a crise social no país, a MRV também pode - e necessita - encontrar formas de mobilizar seus funcionários para a realização de algum tipo de trabalho voluntário, atitude que, ao longo do tempo, se repercutirá em sua imagem, consolidando-a ainda mais junto a seu público externo.

Finalmente, é preciso que a MRV Engenharia amplie para esse público a divulgação de seus projetos sociais, publicando o que se convencionou denominar de "balanço social", uma espécie de "medidor" de seu desempenho nesse campo e que propicia aos seus diversos públicos elementos para comparar o que dela esperam com as formas como ela atendeu a essas expectativas.



## **4.2. Recomendações para trabalhos futuros**

É cada vez mais evidente a tendência das organizações pautarem seu comportamento por projetos socialmente responsáveis. Assim como este estudo procurou focar a realidade de uma dada empresa, quanto ao seu compromisso com questões de interesse social, seria oportuno que, em trabalhos posteriores, fosse realizado um estudo comparativo entre duas ou mais empresas, enfocando, além de seus funcionários, a comunidade diretamente afetada pelos projetos sociais que ela esteja desenvolvendo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Francisco A. ***Da filantropia empresarial ao investimento social***. Jornal Estado de Minas, Belo Horizonte, Caderno Economia, p.2, 19 nov.2000.

COHEN, David. ***A empresa do novo milênio***. Revista Exame, São Paulo: Abril, p.88-106, 11 set.1999.

CONSELHO DE CIDADANIA EMPRESARIAL DA FIEMG. Referência disponível em <http://www.fiemg.com.br>. Acesso em dezembro/2000.

COSTA, Cláudia Soares e VISCONTI, Gabriel Rangel. ***Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social***. Relato Setorial nº1, Brasília: BNDES/AS/GESET, março/2000.

DRUCKER, Peter Ferinand. ***Administração de organizações sem fins lucrativos***. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

DUARTE, Gleuso Damasceno. ***Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos?***. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1985.

***EMPRESAS apostam na contratação de deficientes***. Jornal do Comércio, Recife, 25 jun.2000, p. 03.

FERNANDES, Rubem César. ***Privado porém público: o terceiro setor na América Latina***. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1996.

FISCHER, Rosa M. e FALCONER, Andrés P. ***A atuação social e o estímulo ao voluntariado nas empresas***. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Programa Governamental Comunidade Solidária. Universidade de São Paulo: 1999.

Indústrias Gessy Lever Ltda. ***Meio Ambiente***. Referência disponível em <http://www.gessylever.com.br>. Acesso em março/2001.

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. ***Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial***. São Paulo, junho.2000.  
IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). ***3º Setor – desenvolvimento social sustentado***. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997.

KANITZ, Stephen. ***Filantropia***. Referência disponível em <http://www.filantropia.org.br>. Acesso em março/2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração – da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTORO, Tânia Siqueira (Org.). *Comunicação, cultura, cidadania e mobilização social*. Brasília: UNB, 1997.

MOTTA, Carlos. *Acesita investe em todo o ensino de Timóteo*. Jornal Valor, São Paulo, Caderno Empresa & Comunidade, p.E11, 13 jun.2000.  
**MULTINACIONAIS reservam vagas para minorias**. Revista Veja, Rio de Janeiro: 07 jun.2000, p.118-119.

NETO, Francisco Paulo de Melo e FROES, César. *Responsabilidade social & cidadania empresarial – a administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OREM, Bernadette Coser de. *Responsabilidade social empresarial*. Referência disponível em <http://www.ipea.org.br>. Acesso em março/2001.

PINHEIRO, Mirian. *Gente é o maior patrimônio*. Jornal Estado de Minas, Belo Horizonte, Caderno Feminino, p. 4-5, 1º out.2000.

**PROJETOS SOCIAIS DO GOVERNO**. Referência disponível em <http://www.amigosdaescola.com.br>. Acesso em outubro/2000.

ROSA, José Antônio. *Responsabilidade social*. Referência disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em outubro/2000.

ROSEMBLUM, Célia. *Imagem social da empresa influencia na hora da compra*. Jornal Valor, São Paulo, Caderno Empresa & Comunidade, p.E1 e E3-E5, 13 jun.2000.

SEMINÁRIO Internacional *Cidadania participativa: responsabilidade social e cultural num Brasil democrático*. Anais... Rio de Janeiro: Texto e Arte, 1995.

SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial: Postura Responsável nos negócios, na Política e nas Relações Pessoais*. Rio de Janeiro: Campos, 2000

TACHIZAWA, Takeshi; REZENDE, Wilson. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 2000

ULBRICHT, Leandra. *Ergonomia e qualidade na organização do trabalho em serviços de saúde*. Florianópolis: Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1998.

## **ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO

SEXO?

☐ FEMININO

☐ MASCULINO

ESCOLARIDADE?

☐ 1º GRAU INCOMPLETO      ☐ 1º GRAU COMPLETO

☐ 2º GRAU INCOMPLETO      ☐ 2º GRAU COMPLETO

☐ SUPERIOR INCOMPLETO      ☐ SUPERIOR COMPLETO

QUAL A SUA IDADE?

☐ ENTRE 20-30 ANOS      ☐ ENTRE 30-40 ANOS      ☐ ENTRE 40-50 ANOS

☐ ENTRE 50-60 ANOS      ☐ MAIS QUE 60 ANOS

HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA EMPRESA?

☐ MENOS DE 1 ANO      ☐ DE 1 A 3 ANOS      ☐ DE 3 A 5 ANOS

☐ 5-7 ANOS      ☐ 7 A 10 ANOS      ☐ DE 10 A 15 ANOS

☐ 15-20 ANOS      ☐ MAIS QUE 20 ANOS

VOCÊ SABERIA DIZER SE A MRV DESENVOLVE ALGUM TIPO DE TRABALHO SOCIAL E/OU ASSISTENCIAL COM RELAÇÃO A COMUNIDADE? SE SIM, QUAL OU QUAIS?

VOCÊ SE SENTE MOTIVADO PELA EMPRESA A PRESTAR SERVIÇOS VOLUNTÁRIOS PARA A COMUNIDADE? PORQUE?

A MRV POSSUI ALGUM PROJETO VOLTADO PARA ATIVIDADES DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE? SE SIM, QUAL OU QUAIS?

VOCÊ EM GERAL APRESENTA SUGESTÕES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE NA EMPRESA? PORQUE?

QUANTO A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS:

A EMPRESA PROMOVE CURSOS DE ALFABETIZAÇÃO OU DE ESPECIALIZAÇÃO PARA SEUS FUNCIONÁRIOS E/OU FAMILIARES?

VOCÊ JÁ REALIZOU ALGUM CURSO PAGO OU PROMOVIDO PELA EMPRESA QUE CONTRIBUIU PARA O SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?

EXISTEM CONVÊNIOS DA MRV COM PLANOS DE SAÚDE EM BENEFÍCIO DOS EMPREGADOS E SUAS FAMÍLIAS?

A EMPRESA MANTÉM CRECHES OU CONVÊNIOS OU OUTRO TIPO DE INSTITUIÇÃO EM BENEFÍCIO DA FAMÍLIA DOS EMPREGADOS?

QUANTO AO RECRUTAMENTO DE PESSOAL, A MRV FAZ ALGUMA RESTRIÇÃO DE CANDIDATOS, TENDO EM VISTA SUAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS?

A EMPRESA POSSUI ALGUM PROGRAMA DE RECOMPENSA, AOS FUNCIONÁRIOS DE MELHOR DESEMPENHO, ATRAVÉS DE GRATIFICAÇÕES ANUAIS OU PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS?

VOCÊ SE SENTE MOTIVADO EM TRABALHAR PARA ESTA EMPRESA? PORQUE?

Escolaridade	Idade		Tempo de Empresa		3º grau Incompleto X Idade	3º grau Completo X Idade	3º grau Incompleto X Tempo de Emp	3º grau Completo X Tempo de Emp
	Ano	%	ano	%				
1º grau incompleto	20 – 30	70	< 1	18	86 %	40 %	7 %	40 %
1º grau completo	30 – 40	21	1 a 3	45	14 %	50 %	50 %	30 %
2º grau incompleto	40 – 50	6	3 a 5	15	0 %	0 %	14 %	20 %
2º grau completo	50 – 60	3	5 a 7	13	0 %	10 %	22 %	0 %
3º grau incompleto	> 60	0	7 a 10	6	0 %	0 %	7 %	10 %
3º grau completo			10 a 15	0			0 %	0 %
			15 a 20	3			0 %	0 %
			> 20	0			0 %	0 %
TOTAL		100 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

TABELA 1: Distribuição dos funcionários segundo: escolaridade; idade ; tempo na empresa, relação 3º grau versus idade e relação 3º grau versus tempo de empresa.